



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ PRODEJNÍCH AKTIVIT ZAVEDENÍM NOVÉHO E-SHOPU

DEVELOPMENT OF SALES ACTIVITIES BY INTRODUCING A NEW E-SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adriána Michalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Adriána Michalová
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj prodejních aktivit zavedením nového e-shopu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje prodejních aktivit zavedením nového e-shopu.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

URBÁNEK, T. 2010. Marketing [online]. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství [cit. 2021-01-22]. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-87197-17-2>.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá rozvojom obchodných aktivít spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. formou zvýšenia predajnej činnosti zavedením nového elektronického obchodu. Práca je vytvorená na základe teoretických východísk, kde je bližšie predstavená obchodná či marketingová činnosť, ale aj konkrétne analýzy spoločnosti, ktoré sú následne spracované v praktickej časti tejto práce. Na základe výsledkov jednotlivých analýz, zapracovaných do celkovej SWOT analýzy, je ďalej navrhnutý konkrétny spôsob rozvoja obchodných aktivít spomínanej spoločnosti.

Abstract

The bachelor thesis deals with the development of business activities of the company KAPAMAT AG - ambiente design, Ltd. in the form of an increase of sales activity by introducing new e-commerce. The thesis is created on the basis of theoretical background, where are business or marketing activities presented in more details, but also the specific analyzes of the company, which are subsequently processed in the practical part of this thesis. Based on the results of the individual analyzes, incorporated into the overall SWOT analysis, a specific way of developing the business activities of the mentioned company, is further proposed.

Kľúčové slová

rozvoj obchodných aktivít, obchodná činnosť, marketingová činnosť, elektronický obchod, obchod, organizácia

Key words

a developement of the business activities, a business activities, a marketing activities, an e-commerce, a trade, an organization

Bibliografická citácia

Citácia tlačenej práce:

MICHALOVÁ, Adriána. *Rozvoj prodejních aktivit zavedením nového e-shopu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135011>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Citácia elektronického zdroja:

MICHALOVÁ, Adriána. *Rozvoj prodejních aktivit zavedením nového e-shopu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135011>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa16.05.2021.....

.....

Adriána Michalová

Pod'akovanie

Týmto chcem poďakovať svojej vedúcej bakalárskej práce doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph. D. za jej trpezlivosť a cenné rady, ktoré mi dávala v priebehu tvorby tejto práce. Taktiež chcem poďakovať spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., ktorá so mnou ochotne zdieľala informácie potrebné pre vznik tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	11
1.1 Vymedzenie problému	11
1.2 Ciele práce.....	11
1.3 Metódy a postupy spracovania.....	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	15
2.1 Charakteristika obchodnej činnosti.....	15
2.1.1 Obchodná činnosť.....	15
2.1.2 Marketing.....	22
2.2 Analýza vonkajšieho prostredia	25
2.2.1 SLEPT analýza	25
2.2.2 Analýza trhu.....	26
2.2.3 Porterova analýza odvetvia.....	28
2.3 Analýza vnútorného prostredia	29
2.3.1 Interná analýza podľa „7P“.....	30
2.3.2 Interná analýza podľa „7S“.....	30
2.3.3 Analýza významných zainteresovaných strán	31
2.3.4 Analýza finančného zdravia.....	33
2.4 SWOT analýza	37
2.5 Zhrnutie teoretických východísk.....	38
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	39
3.1 Popis obchodnej spoločnosti a produktového portfólia	39
3.2 Analýza vonkajšieho prostredia	40
3.2.1 SLEPT analýza	41
3.2.2 Analýza trhu.....	51

3.2.3	Porterova analýza odvetvia	58
3.3	Analýza vnútorného prostredia	62
3.3.1	Interná analýza podľa „7P“	62
3.3.2	Interná analýza podľa „7S“	67
3.3.3	Analýza významných zainteresovaných strán	70
3.3.4	Analýza finančného zdravia.....	75
3.4	SWOT analýza	84
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	87
4.1	Návrhy na zlepšenie aktuálnej situácie obchodnej spoločnosti	87
4.1.1	Založenie novej „kamennej“ pobočky	88
4.1.2	Zavedenie nového elektronického obchodovania.....	90
4.2	Konkrétny návrh elektronického obchodu	92
4.3	Riziká implementácie návrhu do praxe.....	95
	ZÁVER	98
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	99
	ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	103
	ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	104
	ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	106
	ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV	107
	ZOZNAM PRÍLOH.....	108

ÚVOD

Bakalárska práca rieši rozvoj obchodných aktivít, vybraného obchodného závodu, formou zvýšenia predajnej činnosti, zavedením nového elektronického obchodu, k už existujúcemu „kamennému“ obchodu.

Kvôli lepšej prehľadnosti je práca rozčlenená na tri hlavné časti. V prvej sú predstavené teoretické východiská, kde je bližšie priblížená charakteristika obchodnej i marketingovej činnosti. Taktiež je zadefinovaný elektronický obchod, aktuálne trendy i bariéry rozvoja v oblasti obchodu, ako aj Altmanov model či analýza vývoja tržieb poukazujúca na finančné zdravie skúmanej spoločnosti, a teda na jej schopnosť rozvíjať svoje obchodné aktivity.

Druhá časť sa zameriava na praktické analyzovanie aktuálneho stavu skúmanej spoločnosti. Na základe zadefinovaných teoretických východísk budú spracované konkrétne analýzy vnútorného i vonkajšieho prostredia, nakoľko okolie obchodnej spoločnosti môže pozitívne alebo negatívne vplývať aj na samotnú obchodnú činnosť skúmaného závodu. Výsledky týchto čiastkových analýz budú následne zhrnuté a spracované do celkovej SWOT analýzy.

V tretej záverečnej kapitole, bude na základe výsledkov analytickej časti, poskytnutý konkrétny návrh rozvoja obchodných aktivít, skúmaného obchodného závodu, zvýšením predajnej činnosti, ktorá bude dosiahnutá zavedením nového elektronického obchodu. Následne bude taktiež uvedené kvantitatívne a kvalitatívne zhodnotenie uvedeného návrhu, ako aj jeho riziká v prípade implementácie do praxe.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

1.1 Vymedzenie problému

Táto práca sa bude zaoberať konkrétnym návrhom rozvoja predajnej aktivity, obchodnej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., zavedením nového elektronického obchodu.

Nakoľko sa súčasná situácia na trhu rýchlo mení aj v súvislosti s pandémiou COVID-19, tak sa neustále zvyšuje tlak na promptné reagovanie podnikateľov a využitie niekoľkých príležitostí, ktoré sa im pre zachovanie svojho podnikania na trhu aktuálne ponúkajú. Takúto príležitosť predstavuje aj zavedenie elektronického obchodu ako formy zvýšenia predajnej činnosti. Ide o vynikajúcu príležitosť, nakoľko súčasné legislatívne podmienky, vzhľadom na neočakávanú situáciu pandémie, obmedzujú prevádzkovanie klasického „kamenného“ obchodu, čím sa znižuje množstvo uzavretých obchodov so zákazníkmi, čo sa následne prejavuje v klesajúcich tržbách z predaja ponúkaných produktov, za súčasného stagnovania či zvyšovania nákladov. Táto situácia má potom za následok znižovanie dosiahnutého zisku z podnikania, čo sa v závere môže premietnuť do neschopnosti ďalej vykonávať podnikateľskú činnosť. Ďalším faktorom, vplývajúcim na obchodnú činnosť závodu, je tiež zvyšujúci sa tlak na ekológiu, čo núti obchodníkov k presunutiu svojich podnikateľských aktivít do digitálneho priestoru. Preto je pre presné stanovenie návrhu rozvoja obchodných aktivít potrebné najskôr vykonať niekoľko čiastkových analýz samotnej obchodnej spoločnosti, na základe ktorých bude možné zanalyzovať vonkajšie i vnútorné prostredie, ktoré môže pozitívne, ale aj negatívne vplývať na obchodnú činnosť skúmaného závodu.

1.2 Ciele práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vymedzenie konkrétneho návrhu rozvoja predajnej činnosti, predstavujúcej jednu z foriem obchodnej aktivity spoločnosti, zavedením nového elektronického obchodu.

Účelom tohto návrhu je poskytnutie potrebných informácií organizácií KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., na základe ktorých bude schopná realizovať spomínaný rozvoj svojich podnikateľských aktivít do digitálneho priestoru. Implementáciou návrhu do

praxe, môže spoločnosť dosiahnuť určitú konkurenčnú výhodu nad ostatnými podnikateľskými subjektmi, v podobe získania nových zákazníkov alebo zvýšenia počtu predajov, ktoré sa následne premietnu do zvýšenia tržieb spoločnosti, čím sa zabezpečí aj schopnosť naďalej vykonávať podnikateľskú činnosť.

Pred splnením hlavného cieľa práce predstavujúceho konkrétny návrh rozvoja predajnej činnosti je však potrebné splniť čiastkové ciele práce, ktoré budú uvedené nižšie. Tie predstavujú spracovanie niekoľkých druhov analýz, ako aj analýz vnútorného i vonkajšieho prostredia, ktoré môže ovplyvniť obchodné aktivity spoločnosti a ich rozvoj.

Čiastkové ciele práce:

- SLEPT analýza,
- analýza trhu,
- Porterova analýza odvetvia,
- interná analýza podľa „7P“,
- interná analýza podľa „7S“,
- analýza významných zainteresovaných strán,
- analýza finančného zdravia,
- SWOT analýza.

Spracovaním výsledkov spomínaných analýz do celkovej SWOT analýzy, bude následne možné navrhnúť konkrétny návrh plánu rozvoja obchodných aktivít skúmanej spoločnosti.

1.3 Metódy a postupy spracovania

Spracovanie tejto bakalárskej práce bude rozdelené do 3 hlavných častí, pričom pri tvorbe každej budú používané odborné zdroje zhodnotené podľa ich aktuálnosti, odbornosti či vzťahu k požadovanej téme, tak aby bolo vo výsledku možné spracovať teoretickú i praktickú časť, na základe ktorej bude navrhnuté konkrétne riešenie vymedzeného problému tejto práce.

V prvej časti sa bude práca zaoberať charakteristikou marketingovej a obchodnej činnosti bližšie približujúcej definíciu predajnej a nákupnej aktivity zákazníkov, ktoré spolu úzko

súvisia. Následne bude uvedená definícia obchodu, elektronického obchodu, delenie podľa rôznych kritérií, ale taktiež budú zároveň spomenuté aj podmienky správneho fungovania elektronického obchodu. Ďalej budú definované teoretické východiská jednotlivých analýz vonkajšieho i vnútorného prostredia obchodného závodu, ktorých výsledky sú potrebné pre návrh optimálneho plánu spomínaného rozvoja. Konkrétne pôjde o SLEPT analýzu, analýzu trhu zahŕňajúcu segmentáciu trhu, aktuálne trendy či bariéry rozvoja obchodu, Porterovu analýzu odvetvia, internú analýzu podľa „7P“ predstavujúcu rozšírený marketingový mix, internú analýzu podľa „7S“, analýzu významných zainteresovaných strán z pohľadu obchodných aktivít skúmanej spoločnosti. Taktiež bude spracovaná aj analýza finančného zdravia zahŕňajúca Altmanov bankrotný model i analýza tržieb a ich vývoja, ktorá posúdi schopnosť skúmanej obchodnej spoločnosti uskutočniť rozvoj obchodných aktivít. Následne bude spracovaná aj SWOT analýza predstavujúca súhrn všetkých výsledkov predchádzajúcich čiastkových analýz v podobe silných a slabých stránok i príležitosti a hrozieb. Na základe týchto teoretických poznatkov sa bude potom postupovať pri tvorbe a spracúvaní praktickej časti.

Druhá časť bude praktická predstavujúca základné aktuálne informácie o spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. v podobe histórie, predmetu podnikania, právnej formy či iných dôležitých informácií. Ďalej budú spracovávané jednotlivé vyššie spomenuté čiastkové analýzy, na základe konkrétnych dát získaných z účtovných výkazov či informácií poskytnutých spomínanou organizáciou. Výsledky všetkých vyššie spomínaných čiastkových analýz budú následne zhrnuté do jednej kompletnej SWOT analýzy, na základe ktorej sa definujú silné stránky i príležitosti spoločnosti, ktoré by mali byť pri implementovaní návrhu, zvýšenia predajnej činnosti organizácie, využité pri potlačení slabých stránok a hrozieb, ktoré na obchodnú činnosť skúmaného závodu taktiež vplývajú.

Tretia časť predstavuje vlastné návrhy riešenia vymedzeného problému práce. V tejto kapitole, na základe zhrnutých výsledkov čiastkových analýz v SWOT analýze, bude navrhnutý konkrétny plán rozvoja predajnej činnosti, predstavujúcej jednu z foriem obchodnej aktivity spoločnosti, zavedením nového elektronického obchodu. Ten by mala spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. využiť pre posilnenie svojej aktuálnej konkurenčnej pozície. Taktiež bude uvedené aj kvantitatívne i kvalitatívne

zhodnotenie prínosov tohto návrhu, ako aj jeho riziká, ktoré by mohli nastať v prípade samotnej implementácie do praxe.

V závere bakalárskej práce bude zhodnotené či bol dosiahnutý hlavný vytýčený cieľ práce, pomocou ktorého môže spomenutá spoločnosť rozšíriť svoje obchodné aktivity čím minimalizuje hrozby a získa tak určitú konkurenčnú výhodu v podobe udržania si súčasných zákazníkov či získania nových. Zároveň tiež môže zvýšiť svoje tržby predaním väčšieho množstva produktov či posilniť svoj postoj k ochrane životného prostredia.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto kapitole budú bližšie popísané teoretické východiská bakalárskej práce, použité pri jej tvorbe a prehľadne rozdelené do niekoľko menších podkapitol. Tie budú zamerané na obchodnú činnosť, kde je bližšie charakterizovaná predajná, ale aj nákupná činnosť, ktorá s ňou úzko súvisí. Následne bude uvedená charakteristika elektronického obchodu, podmienky pre jeho správne vytvorenie či fungovanie, ako aj marketingová činnosť. Taktiež budú popísané pomerové ukazovatele rentability spolu s Altmanovým modelom finančného zdravia, na základe ktorého bude možné povedať či skúmaná spoločnosť nevykazuje známky bankrotu, a teda či sa vôbec dá v tejto spoločnosti uskutočniť rozvoj obchodných aktivít zvýšením predajnej činnosti, čo sa dosiahne zavedením nového elektronického obchodu. V ďalších podkapitolách budú priblížené analýzy vnútorného, ale aj vonkajšieho prostredia, ktoré pôsobí na obchodný závod a v konečnom dôsledku, tak môže mať pozitívny, ale aj negatívny vplyv na obchodné aktivity vykonávané samotným závodom. Pri spracúvaní spomínaných podkapitol budú využité relevantné zdroje, dôkladne vybrané na základe ich väzby k téme, aktuálnosti či objektivity.

2.1 Charakteristika obchodnej činnosti

V nasledujúcich podkapitolách bude spracovaná charakteristika základných obchodných činností ako aj definícia samotného obchodu či elektronického obchodu, ktorý tieto činnosti zahŕňa. Taktiež budú spomenuté podmienky správneho vytvorenia či fungovania e-shopu a rovnako bude uvedená aj charakteristika marketingu či marketingového mixu, ktorý s uvedenou obchodnou činnosťou taktiež úzko súvisí.

2.1.1 Obchodná činnosť

Obchodná činnosť môže byť charakterizovaná ako „výmenná činnosť na trhu, ktorá spočíva v kúpe a predaji tovaru, teda činnosť, pri ktorej sa stretáva záujem predávajúceho (predajcu) a kupujúceho (kupca). Vyvíjanie obchodnej činnosti, zaoberanie sa obchodom sa nazýva obchodovanie a osoba, ktorá sa tomu venuje je obchodník.“ (Obchodná činnosť, 2001).

Ako je z vyššie uvedeného zrejmé, tak obchodovanie na trhu sa uskutočňuje na základe stretu ponuky predávajúceho s dopytom kupujúceho, pričom táto výmenná činnosť je

v trhových ekonomikách sprostredkovaná peňažnými prostriedkami, kedy sa predávajúci a kupujúci zhodnú na cene tovaru, a teda pri uzavretí a samotnom akte obchodu je tovar ponúkaný predávajúcim vymenený za peňažné prostriedky ponúkané kupujúcim. Aby teda mohli na trhu prebiehať nejaké obchodné aktivity, tak je potrebná predajná činnosť, ktorá úzko súvisí s nákupnou činnosťou. Predajná činnosť je v súčasnosti zastúpená predovšetkým podnikateľmi, ktorí efektívne realizujú svoju odbytovú činnosť zahŕňajúcu hlavne uzatváranie zmlúv, balenie i zasielanie tovaru, spracovanie platieb či záručné aktivity. Oproti tomu stojí nákupná činnosť odberateľov, ktorá predstavuje aktivitu nadobúdania požadovaného tovaru výmenou za peňažné prostriedky (Obchodná činnosť, 2001).

Nakoľko je predajná činnosť organizácie úzko previazaná s nákupnou činnosťou, tak z toho vyplýva, že ak chce obchodná spoločnosť zvýšiť svoje predajné aktivity a tým zvýšiť aj svoje tržby, tak sa musí predovšetkým zamerať hlavne na zvýšenie nákupnej činnosti svojich zákazníkov. To môže dosiahnuť troma rôznymi spôsobmi. Prvý predstavuje získanie väčšieho množstva nových zákazníkov k už existujúcim. Druhý spôsob sa zameriava na zvýšenie úspešnosti uzatvárania obchodov so zákazníkmi v digitálnom priestore, teda konkrétne v elektronickom obchode. Tretí spôsob predstavuje zvýšenie nákupu už existujúcimi zákazníkmi. Obchodná spoločnosť sa teda môže rozhodnúť pre výber iba jedného spôsobu riešenia, na ktorý sa zameria a bude ho ďalej rozvíjať alebo si môže zvoliť ľubovoľnú kombináciu, ktorá zabezpečí dosiahnutie požadovaného cieľa. Zvolené spôsoby riešenia sa môžu v čase podnikania meniť podľa toho, ktorú oblasť v rámci zvýšenia predajnej aktivity potrebuje obchodný závod práve posilniť (Mišík, 2016).

Obchod

Ako bolo už v predchádzajúcich kapitolách spomenuté, tak úzko súvisiaca nákupná a predajná činnosť môže byť bližšie charakterizovaná ako obchodná činnosť či obchod, preto bude v najbližších podkapitolách spracovaná práve charakteristika obchodu, rôzne druhy jeho delenia i súčasné trendy v tejto oblasti. Taktiež bude charakterizované elektronické obchodovanie s popísanými výhodami a nevýhodami v prepojení na možný rozvoj obchodných aktivít skúmanej spoločnosti.

V súčasnosti má pojem obchod mnoho významov, preto sa predstavia aj rôzne možnosti vnímania tohto slova v súvislosti s podnikaním a ekonomikou. Obchod v najširšom poňatí tohto slova je chápaný ako činnosť, ktorá spočíva v nákupe a predaji tovaru účastníkom obchodovania, ktorými môže byť väčšina trhových subjektov. Z uvedeného je zrejmé, že obchodovania sa môžu teda zúčastniť aj subjekty, ktorých hlavnou činnosťou je výroba výrobkov či poskytovanie služieb a nemusí ísť len prioritne o obchodníkov. Naproti tomu v užšom inštitucionálnom poňatí obchodu považujeme za obchodníkov len tie subjekty, ktorých prevažujúcou činnosťou je obchod. Takéto subjekty môžeme označiť ako obchodné inštitúcie, ktoré nakupujú fyzický tovar za účelom jeho ďalšieho predaja zákazníkom bez jeho ďalšej podstatnejšej úpravy (Mulačová, 2013, s. 20-21).

Z vyššie spomenutého vyplýva, že môžeme mať rôzne uhly pohľadu na vnímanie pojmu „obchod“, avšak okrem týchto spôsobov rozoznávame ešte aj niekoľko ďalších špecifik obchodu, ktoré sú dané jeho pôsobením v roli prostredníka medzi výrobcom a spotrebiteľom:

- **obchod ako prostredník** – poskytuje služby obom subjektom a zaisťuje ich efektívne spojenie,
- **obchod ako barometer zdravia ekonomiky** – úroveň, hustota, kvalita obchodu a mnohé iné znaky sú neviditeľným merítkom úrovne danej krajiny,
- **mestotvorná funkcia** – obchod pôsobí na dotváranie charakteru miest,
- **bezprostredný kontakt so spotrebiteľom** – obchod je denne v kontakte so spotrebiteľmi, kde má možnosť sledovať ich správanie, reakcie, nákupné zvyklosti, zatiaľ čo výrobca, ak nemá vlastné predajne, takú možnosť nemá,
- **mimoriadny význam živej práce** – pre zákazníkov má v určitej miere význam zastúpenie živej práce oproti samoobslužnému charakteru,
- **špecifiká výkonu** – problém s merateľnosťou výkonov obchodu, napríklad zohľadnenie okolností súvisiacich s predajom, kvalitou, ochotou, zdvorilosťou či množstvom poskytnutých informácií, oproti hlavnému ukazovateľovi obchodnej spoločnosti, ktorý vieme okamžite zmerať prostredníctvom tržieb (Šimberová, 2020).

V súčasnej dobe rýchleho vývoja trhu môžu byť v oblasti obchodu pozorované určité charakteristické rysy. Ide predovšetkým o hlavné vývojové trendy, medzi ktoré je radený proces koncentrácie, internacionalizácie, trhovej dominancie a diverzifikácie obchodu. Zvyšovanie koncentrácie obchodu je dané snahou posilniť svoje postavenie oproti konkurencii či dodávateľom, ktoré umožňuje dosahovať značné úspory z rozsahu a tým zvyšovať efektívnosť. Pri zvyšovaní koncentrácie dochádza postupne k formovaniu trhovej dominancie, ktorá sa snaží uplatňovať svoj vplyv voči dodávateľom zlepšenou vyjednávacou pozíciou, avšak pri veľmi vysokej koncentrácii už dochádza zo strany štátu k reguláciám a obmedzeniu tohto dominantného postavenia na trhu. Internacionalizácia obchodu predstavuje rozširovanie obchodnej spoločnosti z materskej zeme do zahraničia z rozličných dôvodov. Ide tu predovšetkým o nasýtenie domáceho trhu, kde z legislatívneho hľadiska nemôže trhovú podiel konkrétnej spoločnosti prekročiť stanovenú hranicu, ale taktiež tu má vplyv aj zmenšenie množstva obchodne-politických a právnych prekážok či zníženie logistických i investičných nákladov spojených s prenikaním organizácií na zahraničné trhy. Diverzifikáciou obchodných činností sa spoločnosti snažia rozložiť riziká plynúce z podnikania, ale taktiež im môže ísť aj o získanie maximálneho podielu na trhu pokrytím najväčšieho množstva trhových segmentov (Zamazalová, 2009, s. 17-19).

Delenie obchodu podľa rôznych hľadísk

V rámci obchodovania s fyzickým tovarom sú rozlišované dve hlavné oblasti obchodovania:

- **obchod so spotrebným tovarom – B2C trhy**
- **obchod s tovarom pre ďalšie podnikanie – B2B trhy.**

V prvej kategórii ide predovšetkým o predaj tovaru konečnému individuálnemu spotrebiteľovi, zatiaľ čo v druhej kategórii ide o predaj tovaru určeného na ďalšie spracovanie vo výrobe alebo ďalší predaj v pôvodnej či trošku pozmenenej podobe v rámci rôznych obchodných inštitúcií, ale aj v rámci organizačných útvarov či nadväzujúcich organizácií jednej konkrétnej spoločnosti (materská a dcérska spoločnosť) (Šimberová, 2009, s. 10).

Ďalšou klasifikáciou je členenie obchodu podľa regionálneho hľadiska:

- **vnútorný obchod** – predstavuje obchodovanie tovaru na regionálnom a celoštátnom trhu,
- **zahraničný obchod** – pri obchodovaní s tovarom dochádza k jeho vývozu a dovozu cez hranice štátu,
- **medzinárodný obchod** – predstavuje súbor obchodných aktivít vo viacerých štátoch, kontinentoch, rozsiahlych teritóriách kontinentov či na celom svete (Šimberová, 2009, s. 15).

V rámci realizácie obchodu napríklad pri nákupe tovaru zákazníkom od výrobcu dochádza často k sprostredkovaniu tohto obchodu. Takéto sprostredkovanie reprezentujú prostredníci, ktorí predstavujú klasické medzičlánky zmeny medzi predávajúcim a kupujúcim, pričom zaistujú funkcie obchodu. Patria tu nasledujúce kategórie:

- **maloobchod** – jeho činnosť spočíva v nákupe tovaru od veľkoobchodu alebo výrobcu a jeho následného predaja konečnému spotrebiteľovi bez ďalšieho spracovania,
- **veľkoobchod** – jeho činnosť spočíva v nákupe tovaru vo veľkých objemoch od výrobcu alebo ďalšieho veľkoobchodu, pri viacstupňovom reťazci, a jeho následný predaj bez podstatných úprav ďalším podnikateľom pre ich činnosť,
- **zahraničný obchod** – činnosť spočíva vo vývoze a dovoze tovaru zo zahraničia, avšak táto kategória je vyčlenená samostatne, pretože v podstate ide taktiež o činnosť veľkoobchodu (Mulačová, 2013, s. 23-24).

Elektronický obchod

Keďže elektronický obchod predstavuje najlepší spôsob ako zvýšiť predajnú aktivitu skúmanej spoločnosti, oproti ostatným variantom vyplývajúcich z predchádzajúcej podkapitoly o aktuálnych trendoch v odvetví obchodu, tak bude v tejto podkapitole bližšie spracovaná teória elektronického obchodovania, kde budú uvedené aj podmienky správneho fungovania elektronického obchodu.

V súčasnej dobe rýchleho vývoja trhu, kedy musia obchodné spoločnosti promptne reagovať a prispôbiť sa týmto zmenám, predstavuje práve elektronický obchod rýchlo sa rozvíjajúcu sféru v rámci obchodovania, ktorá ponúka vhodnú príležitosť na rozšírenie obchodných aktivít rôznych organizácií (Dvořák, 2013).

Elektronický obchod má v súčasnosti potenciál generovať výhody presahujúce samotné výhody liberalizácie obchodu. Aj keď elektronický obchod zahŕňa nové technológie, vo svojej podstate je to jednoducho ďalší prostriedok na vykonávanie medzinárodných obchodných transakcií. Tie môžu byť rozdelené do troch oblastí predstavujúcich reklamu a vyhľadávanie, objednávanie a platby či samotné dodanie (Mitchell, 2009).

Idea elektronického obchodu spočíva v realizácii všetkých fáz kúpneho procesu, ako je napríklad elektronický marketing, objednávky a nákupy, prostredníctvom internetu. Môže byť teda povedané, že oproti klasickým predajným sieťam je elektronické obchodovanie jednou z ekonomicky najhospodárnejších a najefektívnejších foriem. Ide o pružnú platformu pre obe strany kúpneho procesu, pretože obchodníkom umožňuje priebežnú aktualizáciu ponuky bez veľkých finančných nárokov, čo vytvára priestor pre aktívny produktový a cenový marketing, zatiaľ čo zákazníkom garantuje platnosť aktuálnej ponuky, ktorú tam môžu vidieť. Ďalšou výhodou tohto obchodovania, z pohľadu obchodníka, je okrem nízkych režijných (fixných), prevádzkových nákladov či pružnej komunikácii s partnermi, aj neexistencia bariér vstupu na trh, avšak pri veľkom množstve konkurentov v rovnakej oblasti, sa páve toto stáva nevýhodou, ktorá núti obchodníkov tlačiť ceny ponúkaného sortimentu smerom dole. Z pohľadu zákazníka môžeme vnímať ako výhodu časovú i geografickú dostupnosť spojenú s pohodlným nákupom priamo z domu zákazníka. Taktiež tu hrá rolu aj rýchly prístup k informáciám o produkte, ale aj nižšie ceny či široký sortiment, ktorého ponuka nie je obmedzená kapacitou predajne, v ktorej sa predávajú produkty vystavujú. Oproti klasickej obchodnej sieti má však tento druh obchodovania aj niekoľko nevýhod. Jednou z najvážnejších je hlavne nemožnosť osobnej prehliadky či vyskúšania ponúkaného tovaru, čo je pre niektorých zákazníkov kľúčové pri rozhodovaní o definitívnom nákupe produktu. Ďalšie nevýhody z pohľadu zákazníka môžu predstavovať rizikovosť transakcie s neznámym predajcom či nároky kladené na prácu s výpočtovou technikou (Mulačová, 2013, s. 112-113).

„Hlavními cíly elektronického podnikání jsou pak zejména zisk, snížení nákladů, získání nových zákazníků, zvýšení loajality zákazníků, nabídka nových služeb a produktů a rozvoj distribučních kanálů.“ (Bílková, 2012, s. 31).

V súčasnosti rozlišujeme tri základné kategórie elektronického obchodovania:

- „elektronický obchod s „kamennými“ obchody pro odběr zboží (*brick-and-mortar marketers*),
- *elektronický obchod bez sítě „kamenných“ obchodů (click-only marketers)*,
- *elektronický obchod jako doplněk tradiční obchodní sítě (click-and-mortar marketers)*.“ (Zamazalová, 2009, s. 29).

Toto členenie môže byť transformované aj do podoby rozdelenia organizácií na čisto online spoločnosti, pre ktoré je webová stránka jediným spôsobom obsluhy trhu a na hybridné spoločnosti, ktoré predstavujú kombináciu webových stránok ako doplnku k existujúcim offline predajným aktivitám. Aj napriek niekoľkým spomínaným nevýhodám predstavuje elektronická forma obchodovania stále najlepšiu možnosť rozvoja obchodných aktivít už existujúcej organizácie napríklad oproti zriadeniu novej pobočky spoločnosti, ktorá by musela vynaložiť určité náklady na prenájom predajne, držbu väčšieho množstva zásob či zvýšené náklady na mzdy zamestnancov predajne (Kotler, 2013, s. 478).

Podmienky správneho fungovania elektronického obchodu

Na to aby mohli byť obchodné aktivity vykonávané prostredníctvom elektronického obchodu bez zbytočných komplikácií, tak je potrebné, aby e-shop spĺňal určité funkcie potrebné pre jeho správne fungovanie, ktoré riešia nejaký problém, urýchľujú a uľahčujú samotnú prácu, pomáhajú zvyšovať počet objednávok či navyšovať ich hodnotu. Tieto funkcie môžu spadať do klientskej časti viditeľnej na internete, do administratívnej časti alebo spadajú do oboch kategórií súčasne. Ďalej je možné ich rozdeliť na bežné a nadštandardné (Mikulášková, 2015).

Medzi bežné funkcie elektronického obchodu, ktoré by mal každý kvalitný e-shop obsahovať patrí:

- registrácia zákazníkov,
- vyhľadávanie na stránkach,
- výber spôsobu platby,
- výber spôsobu dopravy,
- filtre tovaru,
- evidencia objednávok a ich stavu,

- najpredávanejší tovar,
- napojenie na sociálne siete,
- množstvo položiek na e-shope,
- XML zdroje,
- jednotky tovaru,
- dostupnosť tovaru (Mikulášková, 2015).

Medzi nadštandardné funkcie uľahčujúce prácu a orientáciu administrátora či samotných zákazníkov v elektronickom obchode patrí:

- atribúty služby,
- súvisiaci tovar,
- on-line platby,
- podpora zahraničných mien,
- podpora jazykových verzií,
- on-line sledovanie stavu spracovania objednávky,
- fakturačný systém,
- diskusia k produktu a dotaz k produktu,
- skladové hospodárstvo,
- bonusové programy,
- SMS správy,
- vyradenie tovaru z predaja,
- zákaznícke recenzie tovaru (Mikulášková, 2015).

2.1.2 Marketing

V tejto podkapitole bude definovaný marketing, ktorý taktiež vplýva na obchodné aktivity. Aby mohla obchodná spoločnosť úspešne využiť túto marketingovú činnosť na podporu svojich obchodných aktivít, tak je nutné najskôr vymedziť marketingový mix, ktorý bude bližšie popísaný v uvedenej kapitole.

Marketing môže byť v súčasnosti charakterizovaný rôznymi definíciami. Jednu z nich uvádza vo svojej knihe aj Urbánek (2010, s. 10), „*Marketing je systém procesů plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky zainteresovaných jednotlivců či organizací.*“.

Podobne sa vyjadruje aj Zamazalová (2010, s. 3), ktorá vo svojej knihe uvádza, že „*Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.*“.

Ako je už z vyššie uvedeného zrejmé, tak činnosti marketingu sa zameriavajú na uspokojenie požiadaviek samotných organizácií, ale aj ich zainteresovaných strán, z ktorých určitú časť predstavujú aj zákazníci. Práve kvôli rozličným prístupom akými môže organizácia vplývať na svojich zákazníkov je možné marketing rozdeliť na niekoľko hlavných kategórií:

- **nediferencovaný marketing** – je typický masovým predajom, hromadnou distribúciou a veľkosériovou výrobou bez zamerania na jednotlivé cieľové skupiny zákazníkov,
- **diferencovaný marketing** – zameraný na niekoľko cieľových skupín zákazníkov, kde je pre každú z nich vypracovaná odlišná ponuka,
- **koncentrovaný marketing** – predstavuje zameranie na určitý segment predstavujúci vybranú dominantnú cieľovú skupinu zákazníkov, pozornosť je sústredená na predaj iba tejto cieľovej skupine,
- **mikromarketing** – je súhrn aktivít, ktorými obchodné závody dosahujú svoje ciele na začiatku svojej podnikateľskej činnosti, organizácie predom zisťujú, predvídajú požiadavky zákazníkov a trhu, ktorým následne prispôbujú svoju činnosť,
- **makromarketing** – predstavuje proces, ktorým štát riadi tok tovaru a služieb od výrobcov k zákazníkom za súčasného zladenia ponuky a dopytu tak, aby boli dosiahnuté ciele spoločnosti,
- **metamarketing** – zahŕňa rozšírený súhrn všetkých marketingových aktivít mikromarketingu a makromarketingu, ako aj rozšírenú koncepciu z pohľadu všeobecného, sociálneho a ľudského hľadiska marketingu (Urbánek, 2010, s. 13).

Marketing ovplyvňuje väčšinu procesov na trhu ako aj samotnú nákupnú činnosť, pri ktorej je potrebné komplexné uplatnenie pohľadu nielen na vnútropodnikovú štruktúru, ale aj na prepojenie marketingových procesov na výstupe s obdobnými procesmi na dodávateľských trhoch. Nákupné aktivity musia byť koordinované so všetkými činnosťami obchodného závodu, pretože nákupné rozhodnutie je podmienené ich efektívnosťou. Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodnutie sú potom nasledujúce:

- akosť,
- dodávateľ,
- čas,
- cena,
- množstvo,
- podmienky dodávky (Zamazalová, 2010, s. 366).

Marketingový mix

Konkrétne zvolený marketingový mix predstavuje spôsob akým obchodná spoločnosť komunikuje so svojim okolím. Ide predovšetkým o komunikáciu s trhom, na ktorý dodáva tovar a ktorý je tvorený zo sprostredkovateľov predaja na rôznych úrovniach i koncovými zákazníkmi. Z toho vyplýva, že marketingový mix predstavuje súbor nástrojov, ktoré organizácia využíva na dosiahnutie určitých marketingových cieľov na zvolenom trhu. Preto aby obchodná spoločnosť tieto ciele dosiahla môže v súčasnosti využiť:

- **základný marketingový mix „4P“** – tvorí ho základ štyroch marketingových nástrojov vychádzajúcich z anglických názvov predstavujúcich product - produkt, price - cena, place – miesto, promotion – propagácia, ktoré môže organizácia ľubovoľne „namixovať“ podľa segmentu trhu, s ktorým komunikuje,
- **rozšírený marketingový mix „7P“** – ide o základný marketingový mix rozšírený o ďalšie nástroje taktiež vychádzajúce z anglických slov product – produkt, price – cena, place – miesto, promotion – propagácia, people – ľudské zdroje, process – procesy, planning – plánovanie (Urbánek, 2010).

2.2 Analýza vonkajšieho prostredia

V nasledujúcich podkapitolách budú popísané čiastkové analýzy vonkajšieho prostredia, ktoré vplývajú na obchodné aktivity skúmaného závodu, pričom samotná organizácia ich svojou činnosťou nemôže nijako významne ovplyvniť. Konkrétne pôjde o SLEPT analýzu, Porterovu analýzu odvetvia a analýzu trhu, kde budú bližšie popísané samotné bariéry rozvoja ako aj aktuálne trendy, či potenciál trhu.

2.2.1 SLEPT analýza

V tejto podkapitole je bližšie priblížená SLEPT analýza, ktorá sa v súčasnosti nazýva aj PEST, PESTLE či SLEPTE podľa začiatkových písmen anglických slov predstavujúcich jednotlivé skúmané oblasti. SLEPT analýza sa zaoberá skúmaním vonkajšieho, čiže externého prostredia, kde sa snaží odhaliť jeho budúci vývoj a vývojové trendy, ktoré môžu pre strategickú obchodnú jednotku predstavovať príležitosti, ale aj hrozby v konkrétnych sférach analyzovaného prostredia (Hanzelková, 2009, s. 43).

Ako vo svojej knihe uvádza Johnson (2000, s. 92), „*Tento prístup je základom identifikácie kľúčových hnacích sil; klade otázku, do jaké miery pôsobia tyto vlivy různé organizace nebo oblasti průmyslu různym způsobem.*“.

Ide predovšetkým o nasledujúce oblasti:

- „*Social – spoločenské a demografické faktory,*
- *Legal – právni faktory,*
- *Economic – (makro)ekonomické faktory,*
- *Political – politické faktory,*
- *Technological – technologické faktory.*“ (Hanzelková, 2009, s. 44).

Pri analyzovaní a spracovávaní vyššie uvedených faktorov prostredia, do silných a slabých stránok i príležitostí a hrozieb, je nutné tiež preskúmať, ktoré z nich sú v súčasnosti najdôležitejšie a ktoré budú najdôležitejšie v najbližších rokoch. Týmto krokom môžu byť prípadné riziká odhalené včas a taktiež môžu byť zohľadnené aj pri návrhu rozvoja obchodných aktivít.

2.2.2 Analýza trhu

V tejto podkapitole budú bližšie spracované témy bariér rozvoja obchodných aktivít i samotných subjektov ako aj aktuálne trendy či segmentácia trhu, na základe ktorých bude možné definovať potenciál trhu i jeho veľkosť, z čoho bude možné následne posúdiť či je rozvoj obchodných aktivít skúmanej spoločnosti na konkrétnom trhu vhodný alebo nie.

Bariéry rozvoja

Po definovaní obchodných aktivít, obchodu a elektronického obchodu či marketingu je taktiež dôležité spomenúť aké sú vhodné podmienky na rozvoj obchodných aktivít a podnikateľskej činnosti ako takej.

Na to aby mohol obchodný závod rozvíjať svoju činnosť je predovšetkým dôležité preskúmať podmienky i bariéry vyplývajúce z ekonomiky určitej krajiny, ktoré vplývajú na samotný rozvoj organizácie. Pre malé a stredné podniky sú najväčšími bariérami rozvoja hlavne:

- **obmedzený prístup k finančným (úverovým) zdrojom** – je spôsobený predovšetkým vysokou rizikovosťou malých a stredných podnikov, ktorá spočíva vo vysokej miere zadlženosti a obmedzenej schopnosti ručenia, z tohto dôvodu sú komerčné úvery získavané len problematicky a za menej výhodných podmienok aj napriek predloženému realizovateľnému a rentabilnému podnikateľskému zámeru,
- **vysoké odvodové zaťaženie** – spočíva vo vyššom podiele mzdových nákladov oproti veľkým podnikom, ten sa prejavuje vo vysokom daňovom kline, ktorý predstavuje rozdiel medzi celkovými nákladmi práce vynaloženými zamestnávateľom na jedného pracovníka mesačne a čistým príjmom zamestnanca,
- **legislatíva** – vysoká administratívna zaťaženosť podnikov spôsobená predovšetkým zložitou, neprehľadnou a rýchlo sa meniacou legislatívou,
- **nefunkčný kapitálový trh** – ten predstavuje jeden z tradičných nástrojov rozvoja podnikov, ak je tento nástroj nefunkčný, podniky sú odkázané na financovanie z vlastných kumulovaných zdrojov, ktoré sú vo väčšine prípadov

poddimenzované, a preto nemôžu byť v plnej miere využívané alternatívne formy financovania napríklad v podobe rizikového kapitálu (Majková, 2008).

Z uvedeného je zrejmé, že ak chce malý či stredný obchodný závod rozvíjať svoju obchodnú činnosť, tak je dôležité aby zvážil predchádzajúce podmienky, ktoré môžu predstavovať závažnú bariéru v uskutočnení samotného rozvoja.

Aktuálne trendy na trhu

Ako Zamazalová (2009, s. 26) uvádza vo svojej knihe: *„Dnešní prostředí se mění skutečně tak rychle, že hovoříme o změnách turbulentních. Za řadou z nich stojí rozvoj moderních informačních i komunikačních technologií a rozvoj internetu. Obchodní podniky, které chtějí prosperovat, musejí respektovat změněné podmínky a na základě jejich důkladného studia hledat nové způsoby, jak zákazníkům naslouchat a oslovovat je.“*.

V súčasnosti existuje hneď niekoľko spôsobov ako osloviť svojich zákazníkov:

- **telemarketing** – zahŕňa využitie telefónu a call centier na nalákание potenciálnych zákazníkov, taktiež je využívaný aj k predaju a poskytovaniu služieb v podobe prijímania objednávok a odpovedaniu na otázky či už stálych alebo nových zákazníkov (Kotler, 2013, s. 579),
- **mobilný marketing** – umožňuje personalizovať zdieľané informácie na základe demografických a iných behaviorálnych charakteristík spotrebiteľov, umožňuje ľahké oslovenie spotrebiteľov aj na malej mobilnej obrazovke napríklad prostredníctvom rôznych aplikácií, či vernostných programov (Kotler, 2013, s. 584),
- **direct mail** – spočíva v rozosielaní ponuky, rôznych oznámení, upozornení či ďalších položiek jednotlivým spotrebiteľom priamo na mail, umožňuje výber cieľového trhu, ako aj včasné testovanie a meranie odozvy, môže byť personalizovaný a je veľmi flexibilný (Kotler, 2013, s. 578),
- **e-mail** – umožňuje informovať zákazníkov a komunikovať s nimi za zlomok nákladov tradičnej direct mailovej kampane, e-maily však musia byť aktuálne, cielené a relevantné (Kotler, 2013, s. 583),

- **elektronický obchod** – na sprostredkovanie predaja výrobkov a služieb, teda na samotnú transakciu je využívaná online webová stránka, tento druh obchodu poskytuje predajcom úsporu nákladov na prenájom priestorov predajne, možnosť rýchleho prispôsobenia a zdieľania potrebných informácií s ľubovoľným typom zákazníkov či spotrebiteľov (Kotler, 2013, s. 478).

Segmentácia trhu

Pri analyzovaní trhu je dôležité rozčleniť spotrebiteľov celého heterogénneho trhu na menšie homogénne skupiny, ktoré sa od seba vzájomne líšia svojimi potrebami, charakteristikami či nákupným správaním, pričom v rámci jednej homogénnej skupiny budú práve tieto atribúty rovnaké. Po uvedenom rozčlenení trhu si skúmaný obchodný závod vyberá cieľový trh tvorený zákazníkmi, ktorých vlastnosti a požiadavky sú zhodné s požiadavkami, ktoré je obchodná spoločnosť ochotná plniť, pričom samotný cieľový trh môže tvoriť aj niekoľko segmentov. Na základe vymedzenia týchto skupín môže potom konkrétna obchodná spoločnosť uplatňovať odlišný marketingový prístup voči týmto skupinám, čím sa dosiahne určitá konkurenčná výhoda ako aj zvýšenie nákupnej činnosti týchto subjektov, čo v konečnom dôsledku povedie aj k rastu tržieb skúmanej obchodnej spoločnosti (Mulačová, 2013, s. 240).

Samotná segmentácia trhu sa potom vykonáva podľa nasledujúcich segmentačných kritérií:

- **demografické kritéria** – vek, pohlavie, vzdelanie, povolanie, veľkosť rodiny, príjem,
- **geografické kritéria** – štát, región, veľkosť sídla, hustota osídlenia, podnebie,
- **etnografické kritéria** – rasa, národnosť, náboženstvo,
- **fyziografické kritéria** – fyzické dispozície, zdravotný stav,
- **psychografické kritéria** – životný štýl, typ osobnosti, sociálne triedy,
- **sociálne-kultúrne kritériá a ďalšie** (Mulačová, 2013, s. 240).

2.2.3 Porterova analýza odvetvia

Ide o analýzu užšieho vonkajšieho prostredia organizácie, ktorá sa pokúša definovať konkurenčné pozície spoločnosti alebo strategickej obchodnej jednotky v rámci odvetvia,

v ktorom aktuálne pôsobí. Konkrétne sú hľadané určité príležitosti, ale aj hrozby, ktoré môžu v budúcnosti ohroziť súčasné postavenie v tomto odvetví. Tieto faktory môžu pôsobiť buď súbežne alebo každý zvlášť, pričom ich intenzita a smer pôsobenia výrazne ovplyvňujú podnikateľské aktivity obchodnej spoločnosti (Hanzelková, 2013, s. 68).

Aktuálna pozícia organizácie či strategickej obchodnej jednotky je teda určená podľa vzájomného pôsobenia piatich nasledujúcich síl, faktorov:

- riziko vstupu potenciálnych konkurentov,
- rivalita medzi existujúcimi organizáciami,
- vyjednávacía sila zákazníkov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- hrozba substitučných produktov (Srpová, 2011).

Pri spracovávaní Porterovej analýzy je vhodné sa držať troch nasledujúcich krokov. V prvej etape identifikovať základné hrozby plynúce zo skúmaného prostredia. Ak nie sú identifikované žiadne, tak druhý a tretí krok sa už nemusí vykonávať, pretože tieto etapy už nemusia byť pre analýzu relevantné. Druhý krok predstavuje hľadanie príležitostí, ktorými by mohli byť identifikované hrozby eliminované či oslabené. Nasledujúci posledný krok sa vykonáva len výnimočne, a to v prípadoch, keď neboli identifikované žiadne základné hrozby, ale aj napriek tomu existujú príležitosti umožňujúce zlepšenie postavenia obchodnej jednotky v rámci skúmaného odvetvia. Pri analyzovaní vonkajšieho prostredia, pomocou vyššie popísaných krokov sa však nesmie zabudnúť na zameranie nielen na posudzovanie minulého či súčasného stavu, ale taktiež sa musia brať do úvahy aj vývojové trendy analyzovaného odvetvia v celom časovom horizonte navrhovaného rozvoja obchodných aktivít (Hanzelková, 2013, s. 69-70).

2.3 Analýza vnútorného prostredia

V nasledujúcej podkapitole bude spracovaná analýza vnútorného prostredia, ktoré rovnako ako vonkajšie prostredie vplýva na obchodné aktivity vykonávané skúmanou obchodnou spoločnosťou. Toto prostredie však môže samotný obchodný závod ovplyvniť svojou činnosťou na rozdiel od externého prostredia.

2.3.1 Interná analýza podľa „7P“

Ide o analýzu vnútorného prostredia skúmanej organizácie či strategickej obchodnej jednotky podľa rozšíreného marketingového mixu „7P“, ktorý vychádza z anglických názvov rôznych marketingových nástrojov.

Ako bolo už vyššie uvedené, tak touto analýzou bude bližšie skúmaný minulý a súčasný stav jednotlivých oblastí interného prostredia, kde patrí predovšetkým:

- **product** – súbor výrobkov a služieb,
- **price** – cenová politika,
- **place** – vymedzenie a rozvoj trhu,
- **promotion** – distribučné kanály,
- **people** – pracovníci a ľudské zdroje,
- **process** – vývojové, zásobné, výrobné, distribučné, informačné a iné procesy potrebné pre uspokojenie potrieb zákazníkov,
- **planning** – plánovanie, riadenie, organizácia a firemná kultúra (Hanzelková, 2013, s. 100).

Výhodou tejto analýzy je to, že nemusí ísť prioritne iba o analýzu vnútorného prostredia, pretože pri skúmaní jednotlivých oblastí ako napríklad „people“ či „product“ môže byť zasiahnuté aj do externého prostredia, ktoré predstavuje hlavne trh práce, trh tovarov a služieb, ale taktiež môžu byť porovnávané aj výrobky skúmanej jednotky s výrobkami najvýznamnejších konkurentov (Hanzelková, 2013, s. 111).

Na základe kritického porovnania, zhodnotenia minulého a súčasného stavu, budú vyslovené analytické závery v podobe silných a slabých stránok i príležitostí a hrozieb vychádzajúcich z analýzy jednotlivých oblastí. Tieto výsledky, aj s výsledkami vyššie spomínaných čiastkových analýz popísaných v predchádzajúcich kapitolách, budú následne zhrnuté do jednej kompletnej SWOT analýzy, na základe ktorej bude navrhnutý nový plán rozvoja obchodných aktivít skúmanej spoločnosti.

2.3.2 Interná analýza podľa „7S“

V tejto analýze budú odhalené rozhodujúce faktory predstavujúce podmienku úspechu obchodného závodu pri realizácii jeho stratégie. Tieto kľúčové faktory úspechu sa

vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a v súhrne rozhodujú o tom ako bude vytýčená stratégia konkrétnej obchodnej jednotky naplnená. Pri analyzovaní musia byť uvedené faktory posudzované v celistvosti, ale aj vo vzájomných vzťahoch a pôsobení systémovo. Konkrétne ide o sedem nasledujúcich kľúčových faktorov úspechu, ktorých anglické názvy začínajú písmenom „S“, z čoho vychádza aj názov tejto analýzy „7S“:

- **strategy** (stratégia) – predstavuje ako organizácia dosahuje svojej vízie a reaguje na hrozby i príležitosti v danom odbore,
- **structure** (štruktúra) – je obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania v zmysle podriadenosti, nadriadenosti, spolupráce, zdieľania informácií či kontrolných mechanizmov,
- **systems** (systémy riadenia) – sú to prostriedky, procedúry i systémy, ktoré slúžia na riadenie organizácie, ide predovšetkým o komunikačné, dopravné, kontrolné a informačné prostriedky,
- **style** (štýl manažérskej práce) – vyjadruje ako manažment pristupuje k riadeniu a riešeniu vyskytujúcich sa problémov,
- **staff** (spolupracovníci) – predstavujú riadiacich a rádových pracovníkov, ich vzťahy, funkcie, motivácie, aspirácie, správanie vo obchodnej spoločnosti, pričom je nutné rozlišovať medzi kvantifikovateľným, formálnym systémom motivácie či odmeňovania a nekvantifikovateľnými aspektami v podobe morálnych hľadísk či postojov,
- **skills** (schopnosti) – je to mienená profesionálna zdatnosť pracovného kolektívu obchodnej spoločnosti ako celku, nutné brať do úvahy aj kladné i záporné synergické efekty dané úrovňou organizácie práce, riadením či inými faktormi,
- **shared values** (zdieľané hodnoty) – odrážajú základné skutočnosti, ideí a princípy rešpektované pracovníkmi i niektorými ďalšími zainteresovanými stranami, ktoré sa bezprostredne podieľajú na úspechu obchodnej spoločnosti (Hanzelková, 2013, s. 115-117).

2.3.3 Analýza významných zainteresovaných strán

V tejto analýze budú bližšie popísané najvýznamnejšie zainteresované strany súvisiace s obchodnou činnosťou skúmaného závodu KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., a to

predovšetkým najvýznamnejší zákazníci, dodávatelia, ale aj konkurenti. Táto podkapitola teda zahŕňa tri rôzne čiastkové analýzy, ktoré je potrebné spracovať pre dôkladné vykreslenie aktuálnej situácie na trhu. Na začiatku bude v stručnosti bližšie ozrejmenej analýza najvýznamnejších zákazníkov z rôznych uhlov pohľadu. Následne bude definovaná analýza najvýznamnejších konkurentov pre skúmanú obchodnú jednotku a nakoniec bude v závere spracovaná aj analýza najvýznamnejších dodávateľov.

Analýza zákazníkov

V analýze najvýznamnejších zákazníkov sa zameriavame na spokojnosť zákazníkov, ktorá by mala pre organizáciu predstavovať prioritu. Túto skutočnosť skúmame v rôznych oblastiach, avšak je nutné dodať, že nejde o duplicitu či pokračovanie Porterovej analýzy pre sektor zákazníkov. Cieľom tejto analýzy je zistiť existujúce slabé stránky a hrozby i príležitosti a silné stránky vo vzťahu k poskytovaniu služieb zákazníkom (Hanzelková, 2013, s. 83).

Analýza konkurentov

Analýza najvýznamnejších konkurentov rovnako ako analýza najvýznamnejších zákazníkov nepredstavuje pokračovanie Porterovej analýzy. Pri jej spracovávaní sa teda zameriavame na posúdenie konkurentov v súvislosti s definovaním príležitostí i hrozieb, ktoré môžu pre našu spoločnosť predstavovať ich obchodné aktivity či podnikateľské zámery. Tu je nutné rozlišovať či ide o konkurenciu v oblasti trhu tovarov a služieb alebo či ide o konkurenciu na trhu výrobných faktorov. Pri konkurenčnom strete musia byť teda hlavne hodnotené „vzácne“ zdroje v podobe:

- zákazníkov a ich peňažných prostriedkov určených na nákup tovarov a služieb, pozíciu na trhu, prístup k distribučným kanálom,
- suroviny, energie, pracovnú silu a mnohé iné (Hanzelková, 2013, s. 76).

V rámci tejto analýzy, pri zisťovaní strategického zamerania konkurencie, je taktiež nutné dať pozor na to, aby získané informácie boli čestné, objektívne a transparentné, bez zbytočného domýšľania či skreslenia zistenej situácie (Fotr, 2012).

Analýza dodávateľov

Poslednú analýzu predstavuje analýza najvýznamnejších dodávateľov, ktorá sa nesústreďuje na hodnotenie vyjednávacjej sily dodávateľov, ale posudzuje vzťahy strategickej obchodnej jednotky s významnými dodávateľmi. Rovnako ako pri predchádzajúcich analýzach sa snaží nájsť vhodné príležitosti, ktoré by mohli byť využité na zlepšenie vzťahov s týmto subjektom. Tie budú následne zapracované do celkovej SWOT analýzy a použité pri formulácii návrhu rozvoja obchodných aktivít (Hanzelková, 2013, s. 81).

2.3.4 Analýza finančného zdravia

V tejto podkapitole bude bližšie popísaný Altmanov bankrotný model, ako aj vybrané pomerové ukazovatele rentability, z ktorých bude zrejmý historický, ale aj súčasný vývoj tržieb, a teda aj samotných obchodných aktivít. Taktiež bude možné posúdiť finančné zdravie skúmaného obchodného závodu v jednotlivých oblastiach, čím sa odhalí vhodnosť a pripravenosť uvedenej organizácie na rozvoj obchodných aktivít.

Altmanov bankrotný model

Aby bolo možné zistiť či obchodná spoločnosť môže rozvíjať svoje obchodné aktivity, tak je potrebné zanalyzovať jej finančné zdravie. Pri tomto najpoužívanejšom bankrotnom modeli bude odhalená finančná situácia podniku. Konkrétne či obchodnému závodu nehrozí v blízkej budúcnosti bankrot a či má dostatok prostriedkov zabezpečujúcich potrebnú likviditu (Knápková, 2017, s. 132).

Altmanov model je radený do techniky jednoduchšej finančnej analýzy. Predstavuje súhrnný index finančného zdravia podniku, ktorý vychádza z prepočtu globálnych indexov celkového hodnotenia. Konkrétne ide o súčet štyroch bežných pomerových ukazovateľov, ktorým je priradená rôzna váha, pričom najvyššiu váhu má rentabilita celkového kapitálu (Růčková, 2015, s. 78).

Ako vo svojej knihe ďalej uvádza Růčková (2015, s. 79), „*Pomineme-li funkci predikce finanční tísně společnosti, lze Altmanův model považovat za možnost rozvíjení běžně užívané poměrové finanční analýzy a stále ještě je považován za nejlepší a nejefektivnější prostředek k odhalení nepřiměřených úvěrových rizik.*“.

Pre aplikovanie tohto modelu v našich podmienkach je lepšie zvoliť verziu pre rozvojové trhy. Ide o modifikáciu základného Altmanovho indexu, kde sa nekladie taký dôraz na kapitálový trh, z ktorého vyplýva nutná znalosť trhovej hodnoty spoločnosti. Táto verzia pracuje len s informáciami získanými zo základných účtovných výkazov, a preto je vhodná aj pre malé obchodné závody, pričom má podobu nasledujúceho vzorca:

$$Z' = 6,56 * X1 + 3,26 * X2 + 6,72 * X3 + 1,05 * X4$$

Vzorec č. 1: Altmanov index pre rozvojové trhy

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

, kde

X1 predstavuje podiel čistého pracovného kapitálu a celkových aktív, pričom čistý pracovný kapitál sa vypočíta ako rozdiel obežných aktív a krátkodobých cudzích zdrojov,

X2 predstavuje podiel zadržaných ziskov a celkových aktív,

X3 predstavuje podiel zisku pred zdanením i odvedením úrokov a celkových aktív,

X4 predstavuje podiel účtovnej hodnoty vlastného kapitálu a účtovnej hodnoty záväzkov (Růčková, 2015, s. 79).

Pre interpretáciu vypočítanej hodnoty potom slúžia nasledovné hranice:

„Z-skóre > 2,6 *uspokojivá finanční situace*

1,1 < Z-skóre < 2,6 *„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků*

Z-skóre < 1,1 *firma je ohrožena vážnými finančními problémy*

(Růčková, 2015, s. 79).

Analýza nákladov, tržieb a ich vývoj

Pre zhodnotenie vývoja obchodných aktivít skúmanej spoločnosti bude v tejto podkapitole spracované rozdelenie nákladov, tržieb podľa jednotlivých oblastí ich vzniku ako aj pomerový ukazovateľ rentability tržieb, ktorý odhalí historický, ale aj súčasný vývoj tržieb z obchodnej činnosti uvedenej organizácie.

Náklady vznikajú spotrebou výrobných faktorov na určité výkony, pričom je možné ich členiť podľa nasledujúcich klasifikácií:

- druhové členenie,
- členenie nákladov podľa miesta vzniku,

- členenie nákladov podľa zodpovednosti,
- účelové členenie nákladov,
- členenie nákladov podľa položiek kalkulačného vzorca,
- členenie nákladov v závislosti od objemu výroby (Charakteristika a klasifikácia nákladov, 2021).

Tržby predstavujú podstatnú zložku výnosov, pričom ide o hlavný finančný zdroj organizácie. Konkrétne ide o peňažnú čiastku, ktorú závod získal zo svojej obchodnej činnosti predajom výrobkov, tovarov i služieb. Hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňujú výšku tržieb sú predovšetkým objem produkcie (predaja), jednotková predajná cena, štruktúra predávaného sortimentu, ale aj spôsob fakturácie a samotná doba úhrady faktúr (Výnosy, teória výnosov a ich maximalizácia v trhovej konkurencii, 2021).

Analýza pomerových ukazovateľov patrí medzi najčastejšie používaný rozborový postup hodnotenia, nakoľko využíva údaje zo základných účtovných výkazov, ktoré predstavujú verejne dostupné informácie. Tieto pomerové ukazovatele je možné rozčleniť do troch základných skupín podľa účtovných výkazov, z ktorých boli uvedené položky pre výpočet pomerového ukazovateľa získané, a to nasledujúcim spôsobom:

- **ukazovatele štruktúry majetku a kapitálu** – sú konštruované na základe súvahy, kde skúmajú vzájomný vzťah súvahových položiek,
- **ukazovatele tvorby výsledku hospodárenia** – primárne vychádzajú z výkazu ziskov a strát, kde skúmajú štruktúru nákladov a výnosov ako aj štruktúru výsledku hospodárenia podľa oblasti, v ktorej bol vygenerovaný,
- **ukazovatele na báze peňažných tokov** – analyzujú pohyb finančných prostriedkov a často sú súčasťou analýzy úverovej spôsobilosti (Růčková, 2015, s. 53).

Ďalším možným rozdelením pomerových ukazovateľov je členenie z hľadiska zamerania samotných pomerových ukazovateľov, a to nasledovne:

- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele rentability,
- ukazovatele zadlženosti,
- ukazovatele aktivity,

- ukazovatele trhovej hodnoty,
- ukazovatele cash-flow (Růčková, 2015, s. 54).

Táto práca sa však bude bližšie zaoberať iba ukazovateľmi rentability a teda konkrétne rentabilitou tržieb, pričom tento ukazovateľ môže byť doplnený aj ukazovateľom objemu nerealizovaných tržieb. Rentabilita tržieb hodnotí schopnosť obchodnej spoločnosti dosahovať zisk pri danej úrovni tržieb. Ide teda o vyjadrenie ziskovej marže, ktorá je dôležitým ukazovateľom pre hodnotenie úspešnosti podnikania. Pre výpočet tohto ukazovateľa sa pomeruje zisk s tržbami, pričom zisk môže mať tri nasledujúce podoby:

- **EBIT** – zisk pred odčítaním úrokov a daní,
- **EBT** - zisk pred zdanením (prevádzkový zisk upravený o finančný a mimoriadny výsledok hospodárenia pred zdanením),
- **EAT** – zisk po zdanení (čistý zisk) (Knápková, 2017, s. 100).

V tejto práci bude použitý zisk pred odčítaním úrokov a daní (EBIT), pretože v prípade medzipodnikového porovnávania neovplyvní výsledok rentability tržieb rôzna kapitálová štruktúra jednotlivých organizácií, či odlišná miera zdanenia v rôznych krajinách. V prípade tržieb je možné použiť tržby z rôznych oblastí, konkrétne z prevádzkovej oblasti či celkové tržby, vždy podľa účelu analýzy (Růčková, 2015, s. 62).

Samotná rentabilita tržieb sa potom vypočíta nasledujúcou rovnicou:

$$\text{rentabilita tržieb} = \frac{EBIT}{\text{celkové tržby}}$$

Vzorec č. 2: Rentabilita tržieb

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 62)

Výsledok tohto ukazovateľa potom predstavuje aká výška zisku pred odčítaním úrokov a daní pripadá na jedno euro celkových tržieb (Knápková, 2017, s. 100).

Ukazovateľ objemu nerealizovaných tržieb sa potom vypočíta:

$$\text{objem nerealizovaných tržieb} = \frac{\text{pohľadávky celkom}}{\text{celkové tržby}}$$

Vzorec č. 3: Ukazovateľ objemu nerealizovaných tržieb

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 63)

Uspokojivé výsledky tohto ukazovateľa potom predstavujú hodnoty okolo 20 % (Růčková, 2015, s. 63).

2.4 SWOT analýza

Táto analýza predstavuje identifikáciu skutočností a faktorov, ktoré pre strategickú obchodnú jednotku predstavujú silné a slabé stránky i príležitosti a hrozby plynúce z externého okolia organizácie, z očakávaní záujmových skupín či z interného prostredia skúmanej jednotky. Podľa Kotlera (2013, s. 80) je „*nástrojom pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí*“.

SWOT analýzu je možné využiť aj ako samostatný analytický nástroj, avšak v tejto bakalárskej práci bude využitá na celkové zhrnutie výsledkov, všetkých predchádzajúcich čiastkových analýz jednotlivých oblastí, do podoby silných i slabých stránok a príležitostí i hrozieb. V prípade takéhoto implementovania výsledkov do spoločnej analýzy je nutné dbať na to, aby jednotlivé čiastkové závery boli relevantné pre výslednú SWOT analýzu, ktorej zámerom je zanalyzovanie súčasnej obchodnej činnosti pre návrh rozvoja nových obchodných aktivít. Taktiež je dôležité klásť dôraz na objektivitu, dôveryhodnosť a redukciu získaných dát, pretože pri veľkom množstve detailných výsledkov z jednotlivých čiastkových analýz bude komplikované sformulovať novú obchodnú stratégiu (Hanzelková, 2013, s. 126).

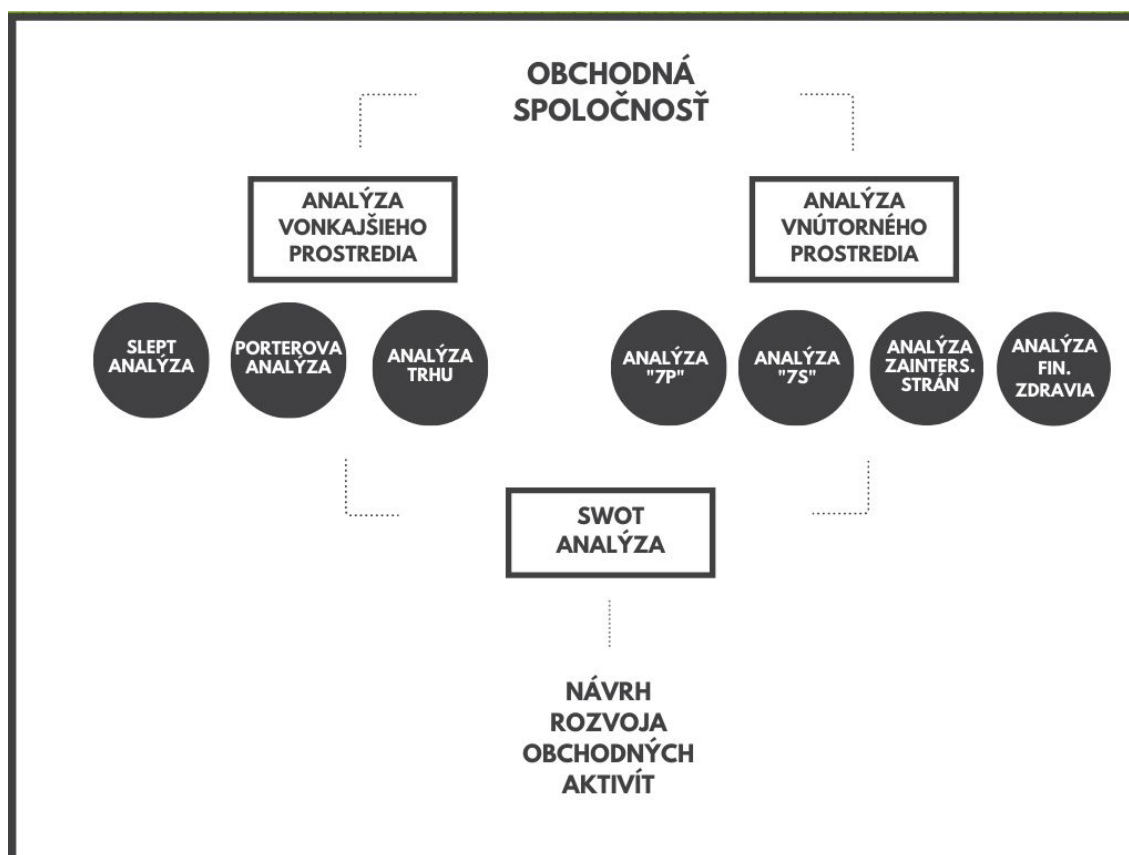
Na základe takéhoto posúdenia a vyselektovania jednotlivých faktov, budú následne tieto čiastkové výsledky prenášané do sumárnej SWOT analýzy do podoby tabuľky, ktorá je rozdelená do štyroch kvadrantov:

- „*Strenghts – silné stránky firmy*,
- *Weaknesses – slabiny firmy*,
- *Opportunities – príležitosti*,
- *Threats – hrozby*.“ (Hanzelková, 2013, s. 127).

Taktiež je dôležité spomenúť, že pri spracovávaní externých analýz, kde patrí hlavne SLEPT analýza, analýza trhu a Porterova analýza budú do SWOT analýzy prenášané predovšetkým príležitosti a hrozby, nakoľko v týchto analýzach je skúmané celé odvetvie i trh, ktorého silné a slabé stránky nemôžu byť z hľadiska skúmanej strategickej obchodnej jednotky nijako ovplyvnené. Podobne to bude aj pri analýzach vnútorného prostredia, kde patrí analýza „7P“, „7S“, analýza významných zainteresovaných strán a analýza finančného zdravia, avšak tu budú do SWOT analýzy prenášané skôr silné

a slabé stránky spoločnosti. Takto prenesené závery budú následne ešte zoradené podľa dôležitosti vzhľadom na zámer vykonávanej SWOT analýzy (Hanzelková, 2013, s. 128). Na základe sumárneho zhrnutia čiastkových výsledkov bude možné vysloviť formuláciu konkrétneho návrhu, kde bude jasne definované aké silné stránky a príležitosti by mala obchodná organizácia využiť, pre potlačenie slabých stránok a hrozieb v jednotlivých oblastiach. Implementovaním tohto návrhu do praxe, bude zabezpečené, že skúmaná obchodná spoločnosť, získa určitú konkurenčnú výhodu v podobe rozšírenia jej aktuálnych obchodných aktivít.

2.5 Zhrnutie teoretických východísk



Obrázok č. 1: Zhrnutie teoretických východísk

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V nasledujúcich podkapitolách bude spracovaný súčasný stav skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. s hlbším zameraním na analýzu finančného zdravia ako aj analýzu obchodnej či marketingovej činnosti. Toto zhodnotenie bude spracované z reálnych dát, získaných z ústnej konzultácie s majiteľkou skúmanej obchodnej spoločnosti Mgr. Alenou Galovou, ako aj z účtovných výkazov poskytnutých samotnou spoločnosťou, ktoré budú využité pre sformovanie čiastkových analýz. Tie budú následne spracované do celkovej SWOT analýzy. Na základe výsledkov tejto celkovej analýzy bude navrhnutý konkrétny spôsob rozvoja obchodných aktivít danej spoločnosti.

3.1 Popis obchodnej spoločnosti a produktového portfólia

V tejto časti práce bude bližšie analyzovaný aktuálny stav vyššie uvedeného obchodného závodu, pričom bude popísaná samotná obchodná činnosť, história, predmet podnikania. Taktiež bude zhodnotené či ide o malý, stredný alebo veľký podnik ako aj jeho zameranie smerom na B2B alebo B2C trhy.

Hlavný predmet podnikania obchodnej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. predstavuje v súčasnosti poskytovanie komplexných služieb svojim zákazníkom v oblasti interiérového a exteriérového dizajnu. Konkrétne ide o maloobchod so zameraním na B2C trhy, ktorý je kombinovaný s veľkoobchodom so zameraním na B2B trhy, kde uvedená spoločnosť predáva ponúkané produkty aj architektom či rôznym stavebným firmám, z čoho je zrejmé, že nejde len o predaj konečnému spotrebiteľovi. V súčasnosti do portfólia ponúkaných produktov patria predovšetkým výrobky od rôznych tuzemských, ale aj zahraničných výrobcov, ktoré sú potrebné pri novo výstavbe, rekonštrukcii, ale aj prestavbe interiérových ako aj exteriérových priestorov. Portfólio produktov môže byť teda rozdelené do dvoch kategórií, pričom prvá predstavuje samotné stavebné materiály a druhá reprezentuje dekoračné dizajnové výrobky. Do kategórie stavebných materiálov spadajú rôzne druhy lepidiel, penetrácií, stierok, obkladov, zateplovacích systémov, farieb, tapiet a líšt, zatiaľ čo kategóriu dekoračných dizajnových produktov tvorí predovšetkým klasický, ale aj luxusný zrkadlový nábytok, taktiež rôzne obrazy na steny, prenosné bio krby, svietidlá, dekoračné vankúše, vázy či iné dizajnové

produkty. Tento obchodný závod sa nezameriava len na predaj hotových výrobkov, ale jeho obchodnú činnosť tvorí taktiež aj poskytovanie služieb v podobe poradenstva, či samotnej realizácie skonzultovaných návrhov interiéru či exteriéru. Na trhu teda vystupuje tento subjekt v roli prostredníka medzi výrobcami konkrétnych produktov a samotnými zákazníkmi bez ohľadu na to či ide o koncových spotrebiteľov alebo nie. Ako je už z názvu skúmanej obchodnej jednotky zrejmé, tak ide o spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá je v súkromnom vlastníctve jedinej majiteľky od jej samotného vzniku, dňa 11.01.2005, čo predstavuje deň zápisu do obchodného registra Slovenskej republiky, a teda ide o nezávislý podnik, ktorý nie je vlastnený inými subjektami trhu. Základné imanie je vo výške 6639 € (pôvodne 200 000 Sk) a je splatené v plnej výške k 11.01.2005. Svojou veľkosťou podľa pravidiel Európskej únie spadá do kategórie mikro podnikov, pretože v súčasnosti tu pracujú len traja zamestnanci, pričom štvrtá je samotná majiteľka obchodného závodu, ktorá sa taktiež zapája do činnosti spoločnosti poskytovaním odborných konzultácií, návrhov priestorov, ale občas aj do administratívnych prác. Zvyšné činnosti potrebné pre chod obchodného závodu ako upratovanie či účtovníctvo organizácia zabezpečuje formou „outsorcingu“. Ročný obrat spoločnosti taktiež nepresiahne dva milióny eur čo toto začlenenie do skupiny mikro podnikov len potvrdzuje. Z hľadiska regionálneho členenia obchodu organizácia prevádzkuje zahraničný obchod, nakoľko dochádza k vývozu a dovozu výrobkov od rôznych zahraničných, ale aj tuzemských výrobcov smerom k zákazníkovi. Na základe týchto informácií je teda zrejmé, že skúmaná obchodná spoločnosť využíva diferencovaný marketing, pričom sa zameriava na niekoľko cieľových skupín zákazníkov, ktorým prispôbuje ponuku predávaných výrobkov.

3.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Pri analyzovaní súčasnej činnosti skúmanej obchodnej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. bude v nasledujúcich podkapitolách na základe reálnych dát spracovaná analýza vonkajšieho prostredia, ktorej súčasťou sú aj čiastkové analýzy zamerané na zhodnotenie trhu a jeho vývoja, kde bude bližšie popísaná jeho segmentácia, súčasné trendy ako aj bariéry rozvoja. Taktiež bude zhotovená SLEPT analýza, analýza trhu i Porterova analýza, ktorá určí aktuálnu konkurenčnú pozíciu skúmaného obchodného závodu v rámci odvetvia.

3.2.1 SLEPT analýza

V tejto podkapitole budú na základe skutočných dát, získaných prostredníctvom štatistického úradu Slovenskej republiky, hodnotené rôzne oblasti vonkajšieho prostredia, ktoré na skúmaný obchodný závod a jeho činnosť pôsobia, pričom tieto faktory samotná organizácia nemôže nijako ovplyvniť, a teda v konečnom dôsledku predstavujú pre ňu buď vhodnú príležitosť alebo naopak hrozbu, ktorá môže negatívne ovplyvniť rozvoj jej obchodných aktivít. Konkrétne ide o nasledujúce faktory:

- **spoločenské a demografické faktory:**

Jedným z hlavných spoločenských faktorov je neustály rast životnej úrovne a tomu aj odpovedajúce zmeny životného štýlu. Podľa Národnej banky Slovenska vzrástla životná úroveň na Slovensku v roku 2018 na 78% priemeru životnej úrovne Európskej únie (Životná úroveň na Slovensku vlni vzrástla na 78 percent priemeru Európskej únie, 2021).

Pre obchodnú spoločnosť je to jednoznačne príležitosť, pretože dopyt po tovare a službách rastie. Táto situácia je ešte viac ovplyvnená súčasnou pandémiou COVID-19 kedy sú potenciálni zákazníci nútení kvôli pandemickým opatreniam tráviť viac času vo svojich domovoch čo ich motivuje k zvýšeniu ich životnej úrovne spojenej s bývaním. Z toho vyplýva, že dopyt po výrobkoch a službách pohybujúcich sa v sektore stavebníctva či interiérového dizajnu rastie a s tým je spojený aj rast tržieb plynúcich z predajnej činnosti danej obchodnej spoločnosti. Túto skutočnosť zobrazuje aj nasledujúca tabuľka č.1 , kde je zachytený vývoj tržieb sledovanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.:

Tabuľka č. 1: Vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb				
2015	2016	2017	2018	2019
254 441	304 349	310 887	355 007	400 507

Rovnako však predstavuje tento faktor pre skúmanú organizáciu aj obrovskú nevýhodu, nakoľko rast životnej úrovne je spojený s očakávaním vyšších miezd zamestnancov, ktoré budú od zamestnávateľa požadovať, aby si zaistili minimálne už dosiahnutú a stále rastúcu životnú úroveň. Z tohto pohľadu je teda

možné určiť, že rast životnej úrovne spoločnosti predstavuje pre obchodný závod vhodnú príležitosť, ale aj hrozbu.

Ďalším spoločenským faktorom je rastúca znalosť cudzích jazykov čo je pre skúmanú jednotku jednoznačná príležitosť na získanie kvalitnejšej pracovnej sily, nakoľko sa pohybuje v sfére zahraničného obchodu (Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021).

Tretí faktor predstavuje zvyšujúca sa počítačová gramotnosť čo ešte viac ovplyvnila súčasná pandémia, ktorá prinútila prejsť väčšinu ľudí či potenciálnych zákazníkov do online priestoru. Tento fakt je možné vnímať ako vhodnú príležitosť pre zvýšenie pružnosti výrobnnej kapacity prácou z domu alebo rozšírením súčasných obchodných aktivít skúmanej spoločnosti, zavedením nového elektronického obchodovania. To povedie k rastu nákupnej činnosti zákazníkov a teda aj k zvýšeniu tržieb. Avšak tu treba brať do úvahy i to, že aj napriek rastu dopytu po výrobkoch, nebudú niektorí konzervatívnejší zákazníci vôbec ochotní nakupovať ponúkané výrobky „online“, nakoľko budú stále viac preferovať klasický spôsob nákupu ako cez IT prostriedky. To predstavuje pre obchodný závod opäť hrozbu, avšak nie až tak významnú. S týmto faktorom sa spája aj nasledujúci, ktorý predstavuje rast využívania sociálnych sietí. Tie predstavujú ďalšiu príležitosť na oslovenie potenciálnych zákazníkov za nižšie náklady, ale taktiež môžu predstavovať aj hrozbu v podobe úniku citlivých informácií či nedostatočného sústredenia zamestnancov na prácu (Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021).

- **právne faktory:**

Náhle a neprehľadné zmeny legislatívy, daňových zákonov či iných právnych predpisov predstavujú jednoznačnú hrozbu, ktorá vplýva na činnosť obchodného závodu. Len v priebehu roka 2020 došlo k štyridsiatim dvom novelizáciám kľúčových zákonov ovplyvňujúcich podnikanie. Medzi tieto zákony je možné zaradiť Obchodný zákon, zákony upravujúce zdanenie, zákony o sociálnom a zdravotnom poistení, ale aj Zákonník práce, Zákon o účtovníctve, Zákon o obchodnom registri a Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice. Konkrétne počty zmien jednotlivých zákonov zachytáva nasledujúci graf č.1:



Graf č. 1: Počet novelizácií kľúčových zákonov ovplyvňujúcich podnikanie

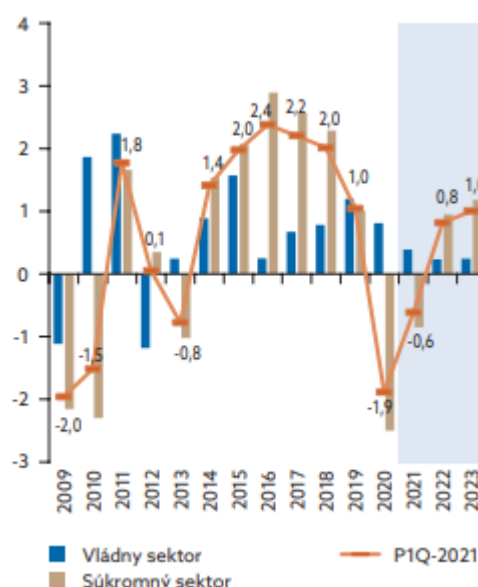
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa : Removčíková, c2005-2021)

Tento faktor sa ešte viac znásobuje, nakoľko skúmaný obchodný závod KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. vykonáva nielen tuzemský, ale aj zahraničný obchod, a teda musí prihliadať nielen na zmeny legislatívy v tuzemsku, ale aj v zahraničí či samotnej Európskej únii, čo môže mať negatívny vplyv na obchodnú činnosť. V súčasnosti je snaha o zjednocovanie právneho, legislatívneho systému v rámci európskej únie, čo predstavuje pre skúmanú spoločnosť príležitosť v podobe zjednocujúcich sa podmienok vplývajúcich na obchodnú činnosť napríklad v podobe colnej i daňovej politiky. Avšak ešte stále prevláda určitá miera slobody pri implementovaní európskych zákonov do právnych systémov jednotlivých krajín, čo spôsobuje hrozbu, ktorá sa môže prezentovať v síce podobnom, ale predsa mierne odlišnom odvodovom i daňovom zaťažení, ktoré môže spôsobiť, že zahraničné obchodné spoločnosti budú mať lepšiu konkurenčnú pozíciu oproti skúmanému závodu. S týmto faktorom však môže súvisieť aj príležitosť ľahšie zamestnávať zamestnancov so zahraničia, čím môže organizácia opäť získať kvalitnejšiu i kvalifikovanejšiu pracovnú silu. V súčasnosti však treba brať do úvahy aj aktuálnu situáciu pandémie COVID-19, ktorá so sebou prináša množstvo hrozieb v podobe nariadení opatrení na ochranu zdravia či už zamestnancov alebo samotných zákazníkov, ktorých implementácia do praxe opäť zvyšuje náklady skúmanej

obchodnej spoločnosti a negatívne ovplyvňuje chod predajnej činnosti v „kamennej“ predajni. Táto situácia však môže byť považovaná aj za príležitosť v prípade, že organizácia rozšíri svoje obchodné aktivity do podoby elektronického obchodovania, čím sa predajná činnosť presunie do digitálneho priestoru, kde sa znížia náklady na implementáciu protipandemických opatrení do praxe (Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021).

- **ekonomické faktory:**

Jeden z významných ekonomických faktorov predstavuje aktuálny vývoj ekonomiky, konkrétne či je v poklese, stagnácii alebo raste, nakoľko s tým súvisí úroveň nezamestnanosti, miezd, inflácie, daní, ciel, platieb sociálneho zabezpečenia pracovníkov a mnohé ďalšie skutočnosti. Podľa Národnej banky Slovenska postupnú stagnáciu slovenskej ekonomiky z roku 2018 vo veľkej miere ovplyvnila aj súčasná celosvetová pandémia COVID-19, ktorá spomínanú recesiú ešte viac prehĺbila. Táto skutočnosť sa prejavila nielen v poklese miezd, ale aj v poklese zamestnanosti, ktorú zachytáva nasledujúci graf č.2:



Graf č. 2: Vývoj zamestnanosti (medziročná zmena v %)

(Zdroj: Ekonomický a menový vývoj, 2021)

Táto situácia predstavuje pre obchodný závod príležitosť v podobe silnejšej vyjednávacjej pozície pri nábore nových pracovníkov, spôsobenej zvýšenou ponukou práce nezamestnaných, avšak na druhej strane môže byť touto

zvyšujúcou sa nezamestnanosťou postihnutý aj samotný závod, keď bude v dôsledku aktuálnej situácie nútený prepúšťať aj kvalifikovaných pracovníkov čo predstavuje hrozbu.

Taktiež je dôležitý typ monetárnej politiky, ktorý aktuálne uplatňuje Národná banka Slovenska v spolupráci s Európskou centrálnou bankou. Vývoj úrokových sadzieb Európskej centrálnej banky od roku 2013 zobrazuje nasledujúca tabuľka č.2:

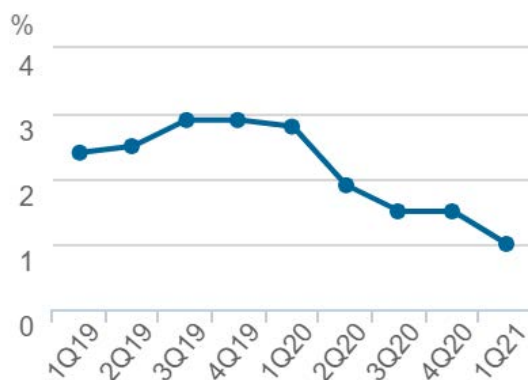
Tabuľka č. 2: Úrokové sadzby Európskej centrálnej banky

(Zdroj: Úrokové sadzby ECB, 2021)

Platné od	Jednodňové refinančné operácie	Hlavné refinančné operácie	Jednodňové sterilizačné operácie
18.9.2019	0,25 %	0,00%	-0,50 %
16.3.2016	0,25 %	0,00%	-0,40 %
9.12.2015	0,30 %	0,05%	-0,30 %
10.9.2014	0,30 %	0,05%	-0,20 %
11.6.2014	0,40 %	0,15%	-0,10 %
13.11.2013	0,75 %	0,25 %	0,00 %
8.5.2013	1,00 %	0,50 %	0,00 %

Nízke úrokové sadzby, dokonca od roku 2014 ide o záporné úrokové sadzby, predstavujú pre skúmanú spoločnosť príležitosť v podobe lacnejšieho cudzieho kapitálu, ktorý môže byť využitý na financovanie rozvoja obchodných aktivít, nakoľko prístup malých a stredných podnikov k úverovým zdrojom býva značne obmedzený, kvôli obmedzenej schopnosti ručenia a vysokej miere zadlženosti, čo im umožňuje získať tieto prostriedky len veľmi ťažko alebo za nevýhodných podmienok (Úrokové sadzby ECB, 2021).

Ďalším ekonomickým faktorom ovplyvňujúcim činnosť skúmanej jednotky je inflácia, ktorej vývoj taktiež ovplyvňuje globálna pandémia, kedy prepád cien ropy stiahne nadol ceny palív i potravín, čo sa zobrazí v najbližšej dobe v spomalenom vývoji inflácie naprieč celým spektrom. Túto skutočnosť zachytáva nasledujúci graf č.3:



Graf č. 3: Vývoj miery inflácie v jednotlivých kvartáloch

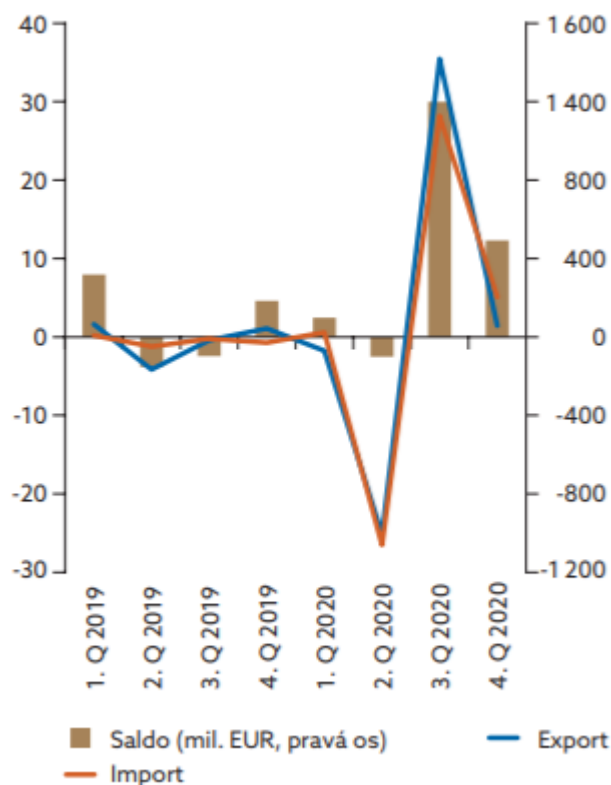
(Zdroj: Spotrebiteľské ceny a ceny produkčných štatistik, 2021)

To sa premietne do spomaleného tlaku na mzdy zo strany pracovníkov, ale aj do spomaleného rastu cien vstupov, ktoré sa premietnu v cenách výsledných produktov, ktoré budú taktiež spomalené. Pre skúmanú jednotku to predstavuje príležitosť, nakoľko spomalením rastu inflácie nedôjde k rapidnému zníženiu dopytu zo strany zákazníkov.

Medzi uvedené príležitosti rovnako patrí aj integrácia obchodnej spoločnosti do národných a medzinárodných zoskupení, ktoré umožňuje týmto subjektom získať lepšiu vyjednávaciu pozíciu na trhu. V prípade sledovanej spoločnosti sa jedná o Inštitút Slovenskej komory architektov, ktorý sa zaoberá podporou, rozvojom a prezentáciou architektúry. Členstvo je však podmienené splnením konkrétnych podmienok na prijatie do takýchto celkov. Táto skutočnosť môže potom predstavovať pre skúmanú organizáciu značnú nevýhodu, nakoľko ide o mikro podnik a prípadné vysoké členské poplatky by mohli znemožniť uvedenej spoločnosti integráciu v takomto zoskupení.

Ďalšiu príležitosť v súčasnosti predstavuje priama pomoc poskytovaná obchodným závodom v dôsledku celosvetovej pandémie, kedy štát poskytuje podnikateľským subjektom odklad daňových a odvodových povinností, rovnako aj rôzne príspevky na udržanie zamestnanosti či úhradu 55% hrubej mzdy práceneschopným zamestnancom v dôsledku pandémie. Národná banka Slovenska pri hodnotení ekonomického a menového vývoja zachytila rast vývozu oproti dovozu aj vo štvrtom štvrtroku 2020 predovšetkým do krajín mimo Európsku úniu, kedy v dôsledku zhoršenej pandemickej situácie predovšetkým

v Európe došlo k zníženiu zahraničného dopytu zo strany európskych krajín, čo však nemalo vplyv na celkové hodnoty vývozu ako je možné vidieť aj v nasledujúcom grafe č.4 (Makroekonomická databáza, b.r.), (Ekonomický a menový vývoj, 2021).



Graf č. 4: Zahraničný obchod (mil. EUR, medzištvrťročná zmena v %)

(Zdroj: Ekonomický a menový vývoj, 2021)

- **politické faktory:**

Politické faktory predstavujú taktiež jednu z oblastí externého prostredia, ktorú skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. svojou činnosťou nemôže nijako ovplyvniť. Medzi hlavné politické faktory pôsobiace na obchodnú činnosť závodu patrí zmena vládnucej garnitúry z pravicovej na ľavicovú a opačne, nakoľko tieto zmeny doprevádzajú rozličný prístup k tvorbe legislatívy týkajúcej sa podnikania. U aktuálnej pravicovej vlády je možné očakávať liberálnejší prístup k podnikaniu a zamestnaniu i menej štátnych regulácií pre výrobcov a zamestnávateľov, čo predstavuje príležitosť pre skúmanú

jednotku. Avšak pri súčasnej nestabilnej politickej situácii je možné do budúcnosti očakávať zmenu politickej garnitúry, z aktuálnej pravicovej na ľavicovú, čo by pre obchodný závod predstavovalo hrozbu. S touto situáciou predčasných volieb sa rovnako spája aj možnosť hrozby, že sa do vlády dostane extrémistická alebo nacionalistická strana, čo v európskom prostredí posilní izoláciu demokratických vlád okolitých štátov od Slovenskej republiky a to následne povedie k zhoršeniu podmienok pre podnikanie a v konečnom dôsledku to bude mať vplyv aj na skúmanú obchodnú korporáciu.

Ďalším významným politickým faktorom sú aj školské reformy, ktoré ak sú úspešné prinášajú pre obchodný závod príležitosť v podobe kvalitnejšej pracovnej sily, avšak ak sú neúspešné, znamenajú pre zamestnávateľa zhoršenie kvality pracovnej sily, ako je to v súčasnosti najmä v kategórií robotníckych profesií, čo predstavuje hrozbu, ktorá čím ďalej tým viac komplikuje podnikateľskú činnosť v mnoho odvetviach (Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021).

Do politických faktorov negatívne ovplyvňujúcich obchodné aktivity taktiež patria prírodné katastrofy, vojnové konflikty, embargá či občianske nepokoje, ktoré v súčasnosti nie sú pre Slovenskú republiku relevantné, avšak netreba ich brať na ľahkú váhu.

- **technologické faktory:**

Aktuálnu príležitosť v technologickej oblasti predstavuje rozvoj internetu, čo skúmanej spoločnosti poskytuje možnosť zvýšenia produktivity práce, informovanosti zamestnancov, zníženia nákladov, ľahšie využitie marketingovej propagácie pri nižších nákladoch či zabezpečenie neustálej predajnej činnosti aj napriek súčasným pandemickým opatreniam na ochranu zdravia, obmedzujúcim predaj výrobkov a poskytovanie služieb v „kamenných“ predajniach. Avšak hrozbu plynúcu z tejto príležitosti predstavuje zneužitie, krádež či strata citlivých údajov, neochota zákazníkov nakupovať v „online“ priestore či rozptýlenie pozornosti a nedostatočné sústredenie sa pracovníkov na prácu. Ďalšou možnosťou, ktorá sa v súčasnej pandemickej dobe ponúka ako príležitosť, je využitie prostriedkov videokonferencií, respektíve technológií umožňujúcich prácu z domu alebo možnosť virtuálnych kancelárií, ktoré predstavujú príležitosť k zvýšeniu flexibility pracovného procesu i zvýšeniu úspor nákladov na

prevádzku či na komunikáciu s dodávateľmi, zamestnancami a zákazníkmi. Taktiež predstavujú možnosť zabezpečenia neustáleho chodu činností skúmanej obchodnej jednotky KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. aj počas vládou nariadeného zatvorenia klasických obchodných prevádzok, čo znamená jednoznačnú príležitosť pre obchodný závod. Hrozba, ktorá je s týmito prostriedkami spájaná, je však nutnosť dobrého kvalitného IT vybavenia, pripojenia na internet ako aj potrebných zručností, ktoré sú pre prácu v „online“ prostredí nevyhnutné.

Po zhodnotení jednotlivých oblastí budú zistené faktory spracované do nasledujúcej tabuľky č. 3, pričom budú rozčlenené podľa toho či ide o príležitosť alebo hrozbu.

Tabuľka č. 3: Zhrnutie SLEPT analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Spoločenské a demografické faktory	
rast životnej úrovne	tlak zamestnancov na zvýšenie miezd
rast znalosti cudzích jazykov	-
rast počítačovej gramotnosti	únik citlivých informácií z "online" prostredia
využívanie sociálnych sietí na podnikanie	neochota zákazníkov nakupovať "online"
Právne faktory	
-	náhle, neprehľadné zmeny legislatívy
zjednocovanie právneho, legislatívneho systému v rámci Európskej únie	nedostatočná implementácia európskych zákonov v praxi
-	časté a neprehľadné zmeny protipandemických nariadení a ich implementácia do praxe
Ekonomické faktory	
rastúca miera nezamestnanosti zlepšujúca vyjednávaciu pozíciu závodu pri náboe nových zamestnancov	strata kvalifikovaných pracovníkov
integrácia obchodnej spoločnosti do národných zoskupení	nesplnenie podmienok vstupu do spoločenstva a členské poplatky
poskytovaná priama pomoc od štátu v dôsledku pandémie	nesplnenie podmienok pre získanie priamej pomoci
Politické faktory	
súčasná vláda pravicovej garnitúry	nestabilná politická situácia
nové školské reformy	neúspech pri implementovaní reforiem do praxe
-	embargá, prírodné katastrofy, občianske nepokoje
Technologické faktory	
rozvoj internetu	zneužitie, krádež citlivých informácií
využitie prostriedkov viedokonferencií či virtuálnych kancelárií ("home office")	nedostatok kvalitného IT vybavenia, pripojenia na internet a nevyhnutné zručnosti z IT oblasti

Z celkovej vykonanej SLEPT analýzy vyplýva, že v súčasnosti počas pandémie COVID-19 predstavuje pre skúmanú spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. najväčšiu príležitosť práve rozvoj internetu, zvyšovanie počítačovej gramotnosti, rastúca znalosť cudzích jazykov, ako aj zjednocovanie právneho systému európskej únie, rastúci trend vývozu do zahraničia či poskytovanie priamej pomoci podnikateľským subjektom od štátu v dôsledku pandémie. Napriek týmto príležitostiam, však boli odhalené aj

hrozby, ktoré sa prezentujú najviac v podobe náhlych a neprehľadných legislatívnych zmien, recesie ekonomiky, zavádzaní nutných protipandemických opatrení do praxe, nestabilnej politickej situácie či nesplnenie podmienok pre získanie priamej štátnej pomoci.

3.2.2 Analýza trhu

V tejto podkapitole budú spracované čiastkové analýzy na zhodnotenie trhu a jeho vývoja aj podľa údajov získaných zo štatistického úradu Slovenskej republiky. Konkrétne budú zanalyzované bariéry rozvoja obchodu, aktuálne trendy na trhu ako aj segmentácia trhu, čím sa odhalí potenciál trhu pre možný rozvoj obchodných aktivít skúmanej spoločnosti.

Bariéry rozvoja

Pre úspešnú realizáciu rozvoja obchodných aktivít je nutné v tejto analytickej časti práce zanalyzovať aj možné bariéry, ktoré by mohli výrazne ovplyvniť ba dokonca aj zabrániť samotnému rozvoju podniku.

Ako prvá a najväčšia bariéra ovplyvňujúca rozvoj obchodných spoločností je aktuálna situácia pandémie COVID-19. Tá výrazne ovplyvňuje obchodnú činnosť nielen na domacom, ale aj na zahraničných trhoch. Ide predovšetkým o rýchlo sa meniacu legislatívu (viď. kapitola 3.2.1), ktorá obmedzuje predajnú činnosť samotných prevádzok, ktoré neposkytujú tovar nevyhnutnej potreby, skrátením ich prevádzkovej doby, nutným prispôbovaním predajných miest aktuálnym opatreniam na predchádzanie pandémie, či samotným zatvorením prevádzok. Všetky tieto opatrenia na ochranu zdravia však negatívne ovplyvňujú chod podnikateľských subjektov v podobe zvyšovania ich nákladov za súčasného znižovania, či zastavenia rastu tržieb. Z tohto dôvodu, je v aktuálnej situácii neefektívne rozširovať obchodné aktivity zavedením novej pobočky, pretože v súčasnosti by to namiesto posilnenia obchodnej pozície skúmanej spoločnosti na trhu, viedlo skôr k negatívnym ako pozitívnym dopadom. Vhodným riešením rozvoja obchodných aktivít by v súčasnosti bolo zavedenie nového elektronického obchodu, ktorého chod neovplyvnia ani skrátené prevádzkové hodiny či samotné zatvorenie „kamennej“ predajne.

Druhou bariérou ovplyvňujúcou rozvoj malých a stredných podnikov je obmedzený prístup k finančným (úverovým) zdrojom, z ktorých by mohol byť spomínaný rozvoj

obchodnej činnosti financovaný. Táto situácia je predovšetkým spôsobená obmedzenou schopnosťou ručenia a vysokou mierou zadlženosti malých podnikov, čo umožňuje obchodnému závodu získať úver len veľmi problematicky alebo za menej výhodných podmienok, čo ešte viac umocňuje už vyššie spomínaná pandémia COVID-19. Aj napriek tomu, že skúmaná organizácia KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. v súčasnosti nemá žiadne záväzky voči úverovým inštitúciám, tak stále sa jedná o mikro podnik, ktorý je ovplyvnený aktuálnymi opatreniami kvôli pandémie COVID-19, čo v minulosti spôsobilo aj chvíľkový výpadok a zníženie tržieb plynúcich z predajnej činnosti výrobkov v „kamennej“ predajni, ktorý sa však nepremietol do súčasného rastúceho vývoja tržieb, nakoľko spoločnosť chýbajúce tržby „dobehla“ v období, ktoré nebolo ovplyvnené opatreniami proti šíreniu pandémie. Túto skutočnosť je možné vidieť v účtovnom výkaze ziskov a strát uvedenom v prílohe III tejto práce. Z uvedeného je teda zrejmé, že ak skúmaná spoločnosť bude realizovať rozvoj obchodných aktivít, tak ho pravdepodobne bude musieť financovať z vlastných zdrojov. Z toho vyplýva, že ak by organizácia zavádzala novú pobočku na rozvoj svojej činnosti, tak všetky náklady s tým spojené vrátane nákladov na samotné priestory pobočky by musela financovať z vlastných zdrojov, respektíve z veľmi nevýhodne získaných cudzích zdrojov, čo by v budúcnosti mohlo negatívne ovplyvniť činnosť spoločnosti. Rovnako ako v prvom prípade, tak aj tu je vhodným riešením na rozvoj zavedenie nového elektronického obchodovania, čím sa obchodný závod vyhne nákladom spojeným s obstaraním a prevádzkovaním priestorov a zameria sa len na minimalizáciu nákladov spojených s vytvorením a správou e-shopu, čím sa vplyv tejto bariéry na rozvoj obchodných aktivít minimalizuje.

Ďalšiu bariéru predstavuje aktuálna zložitá a neprehľadná legislatíva spojená s vysokou administratívnou záťažnosťou obchodných závodov, čo by v prípade rozvoja obchodných aktivít, formou založenia novej pobočky, mohlo výrazne ovplyvniť samotnú realizáciu. Túto situáciu taktiež negatívne ovplyvňuje aktuálna pandemická situácia, ktorá spôsobuje rýchle zmeny legislatívy (viď. kapitola 3.2.1), na ktoré musí organizácia promptne reagovať a taktiež sa uprednostňuje aj dištančné jednanie s úradmi, čo zvyšuje nároky kladené na prácu a zručnosti v online prostredí. V prípade zavedenia nového elektronického obchodovania nie je nutný žiaden kontakt s úradnými inštitúciami, a preto tento faktor nebude predstavovať žiadnu bariéru na rozvoj obchodnej činnosti alebo len minimálnu v podobe nutných zručností pre prácu v online priestore.

Z uvedenej analýzy je zrejmé, že najväčšiu hrozbu predstavuje pre skúmaný obchodný závod obmedzený prístup k finančným zdrojom, kedy by spomínaný rozvoj musel byť financovaný z vlastných zdrojov, čo by v kombinácii so súčasnou pandemickou situáciou, ktorá zvyšuje hladinu nákladov za súčasnej stagnácie tržieb, negatívne ovplyvnilo samotnú realizáciu rozvoja. Vhodnú príležitosť, v oblasti rozvoja obchodných aktivít minimalizujúcu uvedené hrozby, predstavuje jednoznačne zavedenie elektronického obchodovania, ktoré oproti založeniu novej pobočky nenesie zvýšenú administratívnu záťažnosť a rovnako ani nie je potrebné vynakladať príliš vysoké peňažné čiastky na financovanie takéhoto rozvoja.

Aktuálne trendy na trhu

V tejto podkapitole budú spracované aktuálne trendy v oblasti obchodnej činnosti ako aj trendy v samotnej stavebnej oblasti, ktorou sa zaoberá skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o..

V súčasnej dobe sa stal trendom na trhu rozvoj obchodných aktivít z klasického prostredia „kamenných“ predajní do digitálneho priestoru, čo ešte viac umocnila pandémia COVID-19, vďaka ktorej boli prijaté legislatívne opatrenia na ochranu zdravia obmedzujúce predajnú činnosť podnikateľov, ktorí neposkytujú tovar nevyhnutnej spotreby. Zavedením elektronického obchodovania sa spomínané subjekty vyhli práve obmedzeniu svojej obchodnej činnosti, ako aj nutnému prispôbovaniu samotných „kamenných“ predajní prostriedkami na zabránenie šírenia vírusu, ktoré iba zvyšuje náklady jednotlivých organizácií sa súčasného stagnovania alebo výpadku tržieb z obchodnej činnosti.

Ďalší trend prichádzajúci s rozvojom internetu predstavuje využívanie sociálnych sietí na rýchlu a pomerne lacnejšiu propagáciu svojho obchodného závodu ako aj na uskutočňovanie samotného predaja cez tieto prostriedky. Uvedené nástroje umožňujú jednoducho a vhodne zacieliť na určitý segment zákazníkov, pričom týmto pôsobením organizácie na uvedené subjekty sa zvyšuje ich nákupná činnosť, ktorá posilňuje rast tržieb obchodnej spoločnosti.

Medzi ďalšie trendy patrí aj obchodovanie prostredníctvom telemarketingu, mobilného marketingu, direct mailu, ktoré sú rovnako ako v predchádzajúcom odstavci viazané na rozvoj internetu a digitalizácie ako takej.

V oblasti stavebníctva je jasným trendom zdravé bývanie, ekologický prístup a úspora energií, trvalá udržateľnosť napríklad aj v podobe dizajnových umývateľných náterov na steny či moderné štýlové riešenia, ktoré zahŕňajú luxusný zrkadlový nábytok i prenosné biokrby do interiérov, fungujúce na základe čistého spaľovania eco paliva bez dymu a škodlivých látok (Stavebný veľtrh Coneco, 2021).

Z uvedenej analýzy vyplýva, že skúmaná obchodná spoločnosť by mala využiť príležitosť, ktorú jej trh ponúka a rozšíriť svoje obchodné aktivity aj do digitálneho priestoru, čím získa viac nových zákazníkov, následkom čoho sa zvýši aj predajná činnosť, vďaka ktorej porastú i tržby uvedenej organizácie aj napriek zložitej pandemickej situácii, ktorá zo sebou prináša množstvo obmedzení samotnej obchodnej činnosti tohto subjektu. Taktiež by mal spomínaný obchodný závod využiť príležitosť zvýšeného záujmu zákazníkov o moderné, udržateľné a štýlové riešenia, ako aj záujmu o exkluzívne produkty, ktoré má skúmaná obchodná jednotka už teraz v portfóliu ponúkaných výrobkov.

Segmentácia trhu

V tejto podkapitole bude spracovaná segmentácia heterogénneho trhu na menšie homogénne skupiny, kde bude konkrétne vyčlenená cieľová skupina zákazníkov, ktorých potreby, vlastnosti a požiadavky sú zhodné s požiadavkami, ktoré je skúmaná obchodná spoločnosť ochotná plniť svojimi obchodnými aktivitami. Táto analýza bude spracovaná na základe informácií získaných z ústnej konzultácie so samotnou majiteľkou spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., Mgr. Aleny Galovej, podľa rôznych nasledujúcich kritérií:

- **demografické kritéria** – podľa veku ide o zákazníkov v produktívnom veku, ktorí pracujú a teda si môžu dovoliť stavbu, prestavbu či samotnú rekonštrukciu interiérov či exteriérov svojich nehnuteľností, podľa pohlavia ide rovnako o mužov aj ženy, z pohľadu vzdelania a povolania ide skôr o subjekty pohybujúce sa predovšetkým v stavebnom sektore či už v podobe rôznych stavebných spoločností ako aj samotných architektov, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie, až po obyčajných ľudí so základným vzdelaním, z pohľadu príjmov ide skôr o ľudí s vyššími príjmami, nakoľko skúmaná obchodná spoločnosť predáva aj rôzne exkluzívne kúsky za vyššie ceny, ktoré predstavuje napríklad zrkadlový nábytok

či prenosné biokrbby, ale môže ísť aj o zákazníkov s priemernými príjmami, ktorí sa budú zameriavať skôr na nákup bežných stavebných materiálov a nie na nákup dizajnových predmetov (Galová, 2021),

- **geografické kritériá** – z pohľadu štátu či regiónu sú cieľovými zákazníkmi predovšetkým obyvatelia Slovenskej republiky prevažne zo žilinského kraja, vďaka tomu sa pôvodný počet potenciálnych zákazníkov zníži z celkového počtu obyvateľov Slovenska 5 457 873 na 691 136 obyvateľov uvedeného kraja, kde má skúmaná obchodná spoločnosť svoje sídlo, ale výnimočne môže ísť aj o subjekty z iných miest, cieľový segment sa ešte viac zúži vďaka konkretizácii troch typov cieľových zákazníkov, ktorých predstavujú architekti, stavebné spoločnosti a podnikateľské subjekty z okolia Žiliny, jednoznačnou príležitosťou je rozšírenie cieľového segmentu zákazníkov, kde by skúmaná spoločnosť zacielená aj na zákazníkov z východnej časti Slovenska, predovšetkým ľudí z prešovského kraja, čím by sa cieľový segment zákazníkov zvýšil o 827 028 obyvateľov uvedeného kraja, nakoľko v strednej časti Slovenska už skúmaný obchodný závod pôsobí a v západnej časti Slovenska je príliš vysoká konkurencia, ktorá by mohla spôsobiť ľahký prechod súčasných zákazníkov ku konkurencii (Galová, 2021), (Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021),
- **etnografické kritériá** – podľa etnografických kritérií sú cieľovou skupinou predovšetkým slovenskí občania bez ohľadu na ich vierovyznanie či rasu (Galová, 2021),
- **fyziografické kritériá** – cieľovým segmentom z pohľadu fyzických dispozícií a zdravotného stavu sú všetci zákazníci, ktorí si zvládnu urobiť samotnú rekonštrukciu, stavbu či prestavbu svojpomocne, ale taktiež to môžu byť aj ľudia so zdravotným či telesným znevýhodnením, nakoľko skúmaná obchodná spoločnosť vykonáva aj samotnú realizáciu navrhnutých projektov, a teda táto skupina zákazníkov nemusí vykonávať spomínané činnosti svojpomocne, z toho vyplýva, že uvedené kritérium nemá zásadný vplyv na zúženie cieľového segmentu zákazníkov rovnako, ako aj predchádzajúce etnografické kritérium (Galová, 2021),
- **psychografické kritériá** – podľa životného štýlu sú cieľovými zákazníkmi prevažne osoby preferujúce harmóniu, eleganciu i usporiadané priestory, podľa

vlastného návrhu či návrhu architektov, ako aj zákazníci preferujúci kvalitu a zahraničnú výrobu dizajnových produktov alebo stavebných materiálov, čo vyplýva aj z povahy samotného objednávaného tovaru podľa slov majiteľky spoločnosti (Galová, 2021),

- **sociálne-kultúrne kritériá** – cieľovými zákazníkmi sú z pohľadu sociálne-kultúrnych kritérií všetci ľudia bez ohľadu na ich príslušnosť k odlišným kultúram (Galová, 2021).

Z uvedenej analýzy vyplýva, že cieľovou skupinou zákazníkov sú predovšetkým ľudia v produktívnom veku so základným aj vyšším vzdelaním, či už ide o podnikateľské alebo nepodnikateľské subjekty s priemerným i vyšším príjmom, z okolia mesta Žilina, ktorí sú prevažne občanmi Slovenskej republiky, preferujúci harmóniu, eleganciu, kvalitu i zahraničnú výrobu, bez ohľadu na ich príslušnosť k rôznym kultúram, náboženstvám a rasám.

Po vykonaní celkovej analýzy trhu, ktorá sa skladá z čiastkovej analýzy bariér rozvoja, aktuálnych trendov ako aj segmentácie trhu, budú zistené výsledky spracované do nasledujúcej tabuľky č. 4, kde budú rozdelené podľa toho či ide o príležitosť alebo hrozbu.

Tabuľka č. 4: Zhrnutie analýzy trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Bariéry rozvoja	
presun obchodnej činnosti do "online" prostredia	súčasná pandemická situácia
-	obmedzený prístup malých podnikov k finančným zdrojom
-	vysoká administratívna záťažnosť pri zakladaní novej pobočky
Aktuálne trendy na trhu	
rozvoj obchodnej činnosti do digitálneho priestoru	zatvorenie "kamenných" prevádzok v dôsledku pandémie
využívanie sociálnych sietí na podnikateľskú činnosť	-
využívanie direct mailu, mobilného marketingu a telemarketingu	-
záujem o zdravé ekologické bývanie, úsporu a udržateľnosť	zmena trendov v obalstí stavebníctva vplyvom času
Segmentácia trhu	
	nesprávne vymedzená cieľová skupina zákazníkov
rozšírenie cieľového segmentu zákazníkov z geografického hľadiska	zvýšenie dopravných nákladov pri rozšírení cieľového segmentu

Z uvedených výsledkov analýzy trhu vyplýva, že jednoznačnú príležitosť pre skúmanú obchodnú spoločnosť predstavuje rozvoj obchodných aktivít do digitálneho priestoru, čím sa využije aj príležitosť rozšírenia cieľového segmentu zákazníkov, ktorý by zvýšil objem súčasne uzavretých obchodov, čo by malo za následok aj zvýšenie celkovej hladiny tržieb. Medzi ďalšie odhalené príležitosti trhu patrí aj využívanie sociálnych sietí na obchodnú činnosť ako aj zvýšený záujem zákazníkov o udržateľnosť a zdravé ekologické bývanie. Pri spracovávaní analýzy trhu boli odhalené aj hrozby plynúce predovšetkým z aktuálnej pandemickej situácie, možného zvýšenia prepravných nákladov či nesprávneho vymedzenia cieľovej skupiny zákazníkov ako aj obmedzený prístup malých obchodných spoločností k cudzím finančným zdrojom, čo predstavuje jednu z hlavných bariér rozvoja spoločnosti, kedy musí skúmaná spoločnosť financovať rozvoj predovšetkým z vlastných zdrojov.

3.2.3 Porterova analýza odvetvia

V tejto podkapitole bude na základe reálnych dát, získaných zo štatistického úradu Slovenskej republiky, spracovaná jedna z ďalších čiastkových analýz, zameraných na hodnotenie vonkajšieho prostredia, ktoré vplýva na skúmanú obchodnú spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.. Konkrétne budú bližšie definované konkurenčné pozície skúmaného závodu v rámci odvetvia trhu, kde obchodná jednotka pôsobí. Taktiež budú odhalené možné hrozby, ale aj príležitosti plynúce z piatich rozličných faktorov, síl, ktorých uskutočnením môže skúmaný subjekt predísť ohrozeniu súčasných podnikateľských aktivít ako aj samotného postavenia danej organizácie na trhu. Konkrétne ide o nasledujúce faktory:

- **vyjednávacía sila dodávateľov** – v súčasnosti predstavuje pre skúmanú organizáciu jednoznačnú hrozbu jej veľkosť oproti veľkosti obchodných závodov jej dodávateľov, čo pre tento mikro podnik znamená, že nie je pre svojich dodávateľov dostatočne významným odberateľom, taktiež je značnou hrozbou aj nemožnosť jednoduchej zmeny dodávateľa, nakoľko skúmaná obchodná jednotka ponúka svojim zákazníkom okrem klasických stavebných materiálov aj špecifický druh tovaru v podobe zrkadlového nábytku, prenosných biokrbov či mnohých ďalších špeciálnych produktov, ktorých dodávku nie sú iní dodávatelia schopní poskytnúť či zabezpečiť, s touto hrozbou sa viaže aj nasledujúca situácia, ktorá v súčasnej pandemickej dobe predstavuje výpadok dodávok od zahraničných dodávateľov, a teda výslednú nemožnosť skúmaného závodu tieto dodávané výrobky svojpomocne vyrobiť alebo ich vlastnými silami nejako zabezpečiť pre svojich zákazníkov, tieto hrozby by mohli byť eliminované vhodnými príležitosťami v podobe zníženia závislosti skúmanej organizácie na jednotlivých zahraničných dodávateľoch tým, že prejde k lokálnym, tuzemským dodávateľom ponúkajúcim rovnaký tovar alebo prípadným zavedením neobvyklých výrobkov do predajnej činnosti skúmaného závodu, ktoré budú spomínaní dodávatelia vyrábať len pre túto organizáciu v rámci špeciálnych spoluprác medzi týmito subjektami, tieto výrobky budú následne ponúkané zákazníkovi skúmanej obchodnej jednotky v podobe neštandardných

a jedinečných kúskov, čo pomôže zlepšiť vyjednávaciu pozíciu tejto organizácie voči samotným dodávateľom,

- **vyjednávacía sila zákazníkov** – najväčšiu hrozbu v oblasti vyjednávacej pozície odberateľov predstavuje ľahký prechod súčasných, ale aj potenciálnych zákazníkov ku konkurencii, ktorá ponúka rovnaké alebo podobné produkty v podobe stavebných materiálov, avšak za porovnateľné alebo nižšie ceny, čo súvisí aj cenovou citlivosťou samotných odberateľov a ich možnosťou ľahko prejsť na spotrebu substitútov, táto hrozba by mohla byť potlačená vhodným rozvojom obchodných aktivít skúmaného obchodného závodu, a to konkrétne zavedením nového elektronického obchodovania, ktoré umožní skúmanej organizácii znížiť náklady na skladovanie, čo sa premietne aj do nižších cien ponúkaných výrobkov a vyššom dopyte zákazníkov po týchto produktoch, taktiež to umožní rýchlejšiu a lepšiu propagáciu, či komunikáciu s odberateľmi pri znížených nákladoch, ktorá umožní udržať si súčasných zákazníkov a posilniť získavanie nových potenciálnych odberateľov,
- **riziko vstupu potenciálnych konkurentov** – v tejto oblasti predstavuje v súčasnosti jednoznačnú hrozbu faktor nízkych nákladov a celkových investícií, potrebných pri vstupe nového konkurenta do odvetvia na trhu, ako aj relatívne vysoký počet rovnako silných konkurentov, ktorí sa zaoberajú ponukou zhodných či podobných výrobkov a služieb v skúmanom odvetví na trhu, vhodnou príležitosťou, ktorá by pomohla eliminovať spomínané hrozby je nadviazanie špeciálnych partnerských vzťahov s dodávateľmi, ktorí budú na základe týchto zmlúv vyrábať unikátne jedinečné výrobky len pre zákazníkov skúmanej obchodnej jednotky, čím sa vytvorí určitá bariéra brániaca vstupu novým konkurentom na trh,
- **hrozba substitučných produktov** – pre skúmaný obchodný závod predstavujú určite hrozbu nízke náklady na prechod od súčasných výrobkov, v podobe stavebných materiálov či klasických dizajnových produktov, k substitútom, ktoré ponúka konkurencia za podobné alebo aj nižšie ceny, táto hrozba by sa dala aspoň čiastočne eliminovať znížením nákladov a následným znížením cien ponúkaného tovaru, čo by bolo možné dosiahnuť rozvojom obchodných aktivít do digitálneho „online“ priestoru, ako aj uzavretím špeciálnych partnerských vzťahov,

zameraných na výrobu exkluzívnych produktov, ako už bolo spomínané v predchádzajúcom odstavci,

- **rivalita medzi existujúcimi organizáciami** – rivalita na trhu je v súčasnosti dosť vysoká, čo spôsobujú len málo diferencované ponúkané výrobky, medzi ktorými zákazníci nevnímajú prílišné rozdiely, konkrétne ide o prípad stavebných materiálov alebo základných dizajnových produktov, táto situácia predstavuje pre skúmaný obchodný závod jednoznačnú hrozbu, ktorá by mohla byť eliminovaná príležitosťou v podobe rozšírenia predajnej ponuky o špeciálne exkluzívne produkty vyrábané v rámci jedinečných partnerských projektov s dodávateľmi, ako aj rozšírením súčasných obchodných aktivít skúmanej organizácie v podobe zavedenia elektronického obchodovania, či zvýšením súčasnej marketingovej propagácie.

Po zhodnotení jednotlivých faktorov Porterovej analýzy budú odhalené výsledky spracované do nasledujúcej tabuľky č. 5, kde budú rozčlenené podľa toho či ide o príležitosť alebo hrozbu.

Tabuľka č. 5: Zhrnutie Porterovej analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Vyjednávacia sila dodávateľov	
zavedenie neobvyklých spoluprác s dodávateľmi (výroba exkluzívnych produktov)	veľkosť skúmanej obchodnej spoločnosti oproti dodávateľom
prechod k lokálnam tuzemským dodávateľom	nezáujem zákazníkov o lokálne výrobky
Vyjednávacia sila zákazníkov	
cenová citlivosť zákazníkov	ľahký prechod zákazníkov ku konkurencii
posilnenie marketingovej činnosti v "online" priestore	ľahké nahradenie spotreby súčasných produktov spotrebou substitútov
Riziko vstupu potenciálnych konkurentov	
vytvorenie určitej bariéry vstupu na trh zavedením výroby exkluzívnych výrobkov na základe neobvyklých spoluprác s dodávateľmi	nízke investičné náklady pri vstupe na trh
Hrozba substitučných produktov	
-	málo diferencované ponúkané výrobky
zníženie súčasných nákladov zavedením elektornického obchodovania vedúce k zníženiu ceny produktov	nízke ceny substitučných produktov
Rivalita medzi existujúcimi organizáciami	
rozšírenie marketingovej činnosti do digitálneho priestoru	vysoký počet rovnako silných konkurentov

Z uvedených výsledkov Porterovej analýzy vyplýva, že skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. by mala pre udržanie a posilnenie svojich konkurenčných pozícií v pôsobiacom odvetví, využiť príležitosti eliminujúce uvedené hrozby. Tie sa prezentujú v podobe zavedenia neobvyklých spoluprác s dodávateľmi, ktorí budú na základe týchto špecifických projektov vytvárať jedinečné exkluzívne produkty pre zákazníkov skúmanej obchodnej jednotky, čím sa zvýši bariéra vstupu nových konkurentov na trh, zníži sa počet substitučných produktov, čo sťaží prechod zákazníkov ku konkurencii a posilní vyjednávaciu pozíciu tejto organizácie voči samotným dodávateľom. Taktiež bola odhalená príležitosť rozvoja obchodných aktivít, zavedením nového elektronického obchodovania, ktorá zníži náklady na skladovanie, čím sa znížia aj ceny produktov, ktoré nútia zákazníkov prechádzať k substitučným

výrobkom. Rovnako by mala byť rozšírená marketingová propagácia či komunikácia so zákazníkmi v „online“ priestore, ktorá posilní povedomie zákazníkov o samotnom skúmanom obchodnom závode ako aj o ponúkaných produktoch či službách za nižšie náklady, čo pomôže skúmanej organizácii bojovať s existujúcou rivalitou v odvetví trhu, na ktorom pôsobí.

3.3 Analýza vnútorného prostredia

V nasledujúcej podkapitole budú na základe reálnych dát, získaných z ústnej konzultácie s majiteľkou skúmanej obchodnej spoločnosti Mgr. Alenou Galovou a na základe účtovných výkazov uvedených v prílohách tejto práce, spracované čiastkové analýzy vnútorného prostredia, ktoré skúmaný obchodný závod KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. dokáže ovplyvniť svojou činnosťou a tým teda dokáže ovplyvniť aj dopad vnútorného prostredia na samotnú organizáciu. Výsledky týchto analýz budú spracované do silných a slabých stránok plynúcich z tohto prostredia.

3.3.1 Interná analýza podľa „7P“

V uvedenej čiastkovej analýze bude na základe reálnych dát, získaných formou ústnych konzultácií so samotnou majiteľkou skúmanej obchodnej spoločnosti, Mgr. Alenou Galovou, spracovaná interná analýza podľa rozšíreného marketingového mixu „7P“, ktorá bude hodnotiť silné stránky (S – Strengths) a slabé stránky (W – Weaknesses) plynúce z tohto prostredia. Konkrétne ide o nasledujúce oblasti:

- **produkt** – značnou silnou stránkou je v súčasnosti pre skúmanú obchodnú jednotku veľká diverzita ponúkaných výrobkov, konkrétne ide o stavebné materiály v podobe rôznych druhov lepidiel, penetrácií, stierok, obkladov, zateplovacích systémov, farieb, tapiet, líšt, ale taktiež ide aj o dekoračné dizajnové predmety v podobe klasického i luxusného zrkadlového nábytku, obrazov na stenu, prenosných biokrbov, svietidiel, dekoračných vankúšov, váz a iných dizajnových produktov, čo umožňuje neustály tok tržieb v prípade, že o niektoré z ponúkaných skupín produktov nebude záujem, tak zvyšné skupiny tovarov zabezpečia neprestajný tok tržieb aj keď možno v nižšej hladine, v prípade ponúkaných výrobkov je tu však aj slabá stránka, ktorú predstavuje fakt, že väčšina ponúkaných výrobkov je od zahraničných dodávateľov, čo v aktuálnej

pandemickej situácií už v minulosti negatívne ovplyvnilo výrobu a následný dodaj týchto výrobkov, ktorý viedol k chvíľkovej stagnácii a poklesu tržieb z tejto oblasti, avšak ten sa nepremietol celkovým poklesom ročného vývoja tržieb ako je možné vidieť aj v účtovných výkazoch uvedených v prílohách tejto práce, v ďalšej oblasti predstavujú silnú stránku práve poskytované služby, ktoré doprevádzajú predaj spomínaných výrobkov, konkrétne ide o možnosť konzultácie či samotnej realizácie návrhov interiérov ako aj exteriérov, ktorú v minulosti, ale aj súčasnosti využíva väčšina zákazníkov (Galová, 2021),

- **cena** – v súčasnosti sú ceny poskytovaných produktov nastavené tak, aby pokryli celkové náklady výrobkov ako aj náklady spojené so skladovaním výrobkov a obchodnou maržou, čo môže pre skúmaný obchodný závod predstavovať slabú stránku v podobe vyšších cien oproti konkurencii, ktorá negeneruje skladovacie náklady, táto situácia potom vedie k možnému odlivu zákazníkov práve ku konkurencii, ale na druhej strane môže ísť aj o silnú stránku v podobe bezproblémového krytia nákladov vygenerovanými tržbami z predaja týchto výrobkov (Galová, 2021),
- **miesto** – slabú stránku pre skúmaný obchodný závod predstavuje nevhodné umiestnenie „kamennej“ predajne, ktoré je v súčasnosti na okraji priemyselnej zóny so zlým prístupom z centra mesta ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku č. 2, čo odradí väčšinu zákazníkov v prípade, že budú chcieť navštíviť samotnú prevádzku osobne, ďalší problém spojený s nevhodnou lokalizáciou je potreba vynakladať určité peňažné prostriedky spojené s navigáciou zákazníkov a riadne označenie polohy predajne tak, aby zákazníci bez problémov našli jej sídlo a neblúdili zbytočne po okolí, na druhej strane je však práve toto silnou stránkou v podobe nižšieho nájmu, ktorý musí organizácia platiť za prenájom priestorov oproti nájmu, ktorý by platila priamo v centre mesta (Galová, 2021),

- **procesy** – slabú stránku predstavuje jednoznačne zahraničný obchod, kde kvôli globálnym protipandemickým opatreniam dochádza k problémom vo výrobe či samotných dodávkach tovaru cez hranice, čo sa už v minulosti prejavilo predlžovaním nákupného procesu ako aj zastavením samotnej výroby určitých produktov, čo má za následok chvíľkový pokles hladiny vygenerovaných tržieb, ktorý sa však neprejavil celkovým poklesom v ročnom vývoji tržieb ako je možné vidieť v účtovných výkazoch uvedených v prílohách tejto práce (Galová, 2021),
- **plánovanie** – v súčasnosti je značnou slabou stránkou nemožnosť dlhodobu plánovať, nakoľko sa situácia na trhu pomerne rýchlo mení aj pod vplyvom právnych nariadení, ktoré sa kvôli globálnej pandémie COVID-19 pomerne často menia a skúmaná spoločnosť sa týmto faktorom musí pomerne rýchlo prispôsobovať, čo má za následok aj rast nákladov plynúcich z tejto oblasti, silnú stránku však predstavuje riadenie spoločnosti, nakoľko ide o mikro podnik, tak každý zo zamestnancov presne vie aká je jeho náplň práce, a tak nie sú nutné výraznejšie zásahy do riadenia činnosti skúmaného obchodného závodu prostredníctvom právnych nariadení či smerníc (Galová, 2021).

Po analýze jednotlivých oblastí budú zistené výsledky spracované do nasledujúcej tabuľky č. 6, kde budú rozčlenené podľa toho či ide o silnú alebo slabú stránku plynúcu z interného prostredia skúmanej obchodnej spoločnosti.

Tabuľka č. 6: Zhrnutie výsledkov internej analýzy podľa „7P“

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Produkt	
poskytované služby doprevádzajúce predaj výrobkov	výrobky od zahraničných dodávateľov
veľká diverzita ponúkaných výrobkov	-
Cena	
krytie celkových nákladov dosiahnutými tržbami	vyššie ceny oproti konkurencii
Miesto	
nížšie náklady na nájom priestorov "kamennej" predajne	lokalita "kamennej" predajne
-	vyššie náklady plynúce z riadneho označenia miesta predajne navigačnými tabuľami
Propagácia	
-	nedostatočná marketingová propagácia a komunikácia so zákazníkmi
Ľudské zdroje	
dlhoročné praktické skúsenosti zamestnancov	IT zručnosti pracovníkov
dlhoročné podnikateľské skúsenosti majiteľky	-
Procesy	
-	oneskorené zahraničné dodávky
-	dlhý nákupný proces
Plánovanie	
mikropodnik nevyžaduje zložité plánovanie a riadenie prostredníctvom smerníc či nariadení	absencia dlhodobého plánovania

Z celkových výsledkov spracovanej internej analýzy podľa „7P“ vyplýva, že v súčasnosti má skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. niekoľko silných stránok, ktoré tvoria predovšetkým kvalitní zamestnanci s dlhoročnými praktickými skúsenosťami, ako aj samotná majiteľka s dlhoročnými podnikateľskými skúsenosťami. Taktiež sa tu radí aj jednoduché plánovanie a riadenie závodu, nakoľko ide o mikro podnik, kde nie je nutné vydávať právne nariadenia či smernice na zaistenie chodu týchto činností. Ďalšia silná stránka v podobe nižších nákladov na nájom priestorov „kamennej“ predajne, je však spojená aj so slabou stránkou plynúcou z nevhodnej lokality samotnej prevádzky, ktorá komplikuje navigáciu zákazníkov do spomínanej predajne, čo odrádza väčšinu zákazníkov od nákupu ako aj zvyšuje náklady obchodnej spoločnosti, ktoré sa viažu na riadne označenie predajného miesta smerovými tabuľami. Medzi odhalené slabé stránky potom patrí aj dlhý nákupný proces, ktorý taktiež odrádza

zákazníkov od samotného nákupu a zvyšuje to ich prechod ku konkurencii, ako aj výrobky dodávané zahraničnými dodávateľmi, čo v aktuálnej pandemickej situácii spomaľuje dodávky produktov a zvyšuje náklady na dopravu zo zahraničia. Tieto náklady sa spolu s nákladmi na skladovanie odrážajú vo vyšších cenách ponúkaných výrobkov, čo opäť predstavuje jednu z najzávažnejších slabých stránok skúmaného obchodného závodu, kde okrem iného patrí aj nedostatočná marketingová komunikácia, či slabé zacielenie na vymedzenú skupinu zákazníkov.

3.3.2 Interná analýza podľa „7S“

Táto čiastková vnútorná analýza bude spracovaná podľa reálnych dát, získaných od samotnej majiteľky skúmanej spoločnosti Mgr. Aleny Galovej, podľa siedmich nasledujúcich kľúčových faktorov úspechu, ktoré podmieňujú, rozhodujú a ovplyvňujú vytýčenie stratégie uvedenej obchodnej jednotky:

- **stratégia** – v súčasnosti je stratégia skúmaného obchodného závodu skôr konzervatívnejšia, čo potvrdzuje aj fakt, že uvedená organizácia nevyužíva žiadny cudzí kapitál od bánk na financovanie svojej činnosti, táto situácia je spôsobená strachom so zadlžením voči iným subjektom, čo ešte viac umocňuje aktuálna pandémie COVID-19, ktorá ešte viac zabrzдила potrebu spoločnosti prenikať na nové trhy, či začínať spoluprácu s ďalšími dodávateľmi či inými subjektami trhu (Galová, 2021),
- **štruktúra** – nakoľko ide o mikro podnik, tak je možné pozorovať jednoduchú štruktúru, kde traja zamestnanci zastávajú funkcie podriadené majiteľke obchodnej spoločnosti, zatiaľ čo samotná majiteľka, predstavujúca v súčasnosti aj konateľku, zastáva nadriadenú funkciu (Galová, 2021),
- **systémy riadenia** – ako bolo už vyššie spomenuté, tak skúmaný obchodný závod patrí do kategórie mikro podnikov, s čím sa viaže aj fakt, že v uvedenej organizácii v súčasnosti nie je úplne rozvinutý systém riadenia, využíva sa však iba interný systém umožňujúci kontrolovať výšku zásob na sklade, náklady na dopravu či množstvo prichádzajúcich objednávok (Galová, 2021),
- **štýl manažérskej práce** – je skôr neformálny, nakoľko samotná majiteľka jasne definuje každému z troch zamestnancov aké sú jeho právomoci, zodpovednosť či

náplň práce a keďže ide o mikro podnik, tak nie je nutné vytvárať zložité predpisy a smernice upravujúce riadenie obchodného závodu (Galová, 2021),

- **spolupracovníci** – súčasné obchodné zameranie skúmanej spoločnosti vyžaduje, aby konkrétny zamestnanci mali adekvátne vzdelanie potrebné pre výkon svojej práce, čo sa týka predovšetkým architektov či administratívnej pracovníčky pracujúcej s faktúrami, nakoľko však ide o mikro podnik, tak motivácia týchto zamestnancov v súčasnosti nepredstavuje finančnú odmenu, ale ide skôr o motiváciu viazanú na dosiahnutie spoločného cieľa skúmaného obchodného závodu (Galová, 2021),
- **schopnosti** – schopnosti týkajúce sa potrebného vzdelania už boli popísané v predchádzajúcom odstavci, avšak k týmto schopnostiam sa viaže aj nutná všeobecná gramotnosť, nakoľko ide o mikro podnik, v ktorom zamestnanci častokrát vykonávajú aj inú činnosť nesúvisiacu s ich vzdelaním (Galová, 2021),
- **zdieľané hodnoty** – skúmaná spoločnosť si v súčasnosti zakladá na vytvorení príjemného priateľského pracovného prostredia medzi zamestnancami a majiteľkou, ktoré motivuje samotných pracovníkov k udržiavaniu správneho smerovania samotnej organizácie, tieto hodnoty sa potom prenášajú aj do obchodných aktivít v podobe priateľských vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi skúmaného obchodného závodu, čo podporuje budovanie siete dôveryhodných zainteresovaných strán (Galová, 2021).

Po zhodnotení kľúčových faktorov analýzy „7S“ budú zistené výsledky spracované do nasledujúcej tabuľky č. 7, kde budú rozdelené do dvoch stĺpcov, podľa toho či pôjde o silné alebo slabé stránky.

Tabuľka č. 7: Zhrnutie výsledkov internej analýzy podľa „7S“

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Stratégia	
-	konzervatívna obchodná stratégia
Štruktúra	
jednoduchá organizačná štruktúra	-
Systémy riadenia	
mikro podnik nevyžaduje zložité a rozsiahle systémy riadenia pomocou právnych predpisov a smerníc	nedostatočne rozvinutý interný systém riadenia
Štýl manažérskej práce	
neformálny štýl riadenia	nedostatočná autorita nadriadených zamestnancov
Spolupracovníci	
záruka kvality práce	potrebné adekvátne vzdelanie na výkon určitého druhu práce
motiváciu zamestnancov viazanú na dosiahnutie spoločného cieľa obchodnej spoločnosti	-
Schopnosti	
všeobecná gramotnosť zamestnancov	v mikropodniku zamestanci často vykonávajú aj prácu nesúvisiacu s ich náplňou práce
Zdieľané hodnoty	
priateľské pracovné prostredie motivujúce k udržaniu správneho smerovania skúmanej organizácie	-
budovanie siete dôveryhodných zainteresovaných strán	-

Z uvedenej analýzy vyplýva, že jednoznačnú slabú stránku z pohľadu stratégie predstavuje pre skúmaný obchodný závod jeho konzervatívny prístup, čím sú zamedzované aj možnosti rozvoja obchodných aktivít v podobe nadviazania nových spoluprác s ďalšími dodávateľmi či partnermi. Ďalšie slabiny sú v podobe nedostatočne rozvinutého interného systému riadenia, zachytávajúceho interné procesy v podobe skladového hospodárstva a evidencie jednotlivých druhov výrobkov, ako aj potrebné kvalifikované vzdelanie na výkon určitého druhu práce, čo výrazne znižuje dobrú vyjednávaciu pozíciu skúmanej obchodnej jednotky pri nábore nových zamestnancov, avšak na druhej strane je to pre zákazníkov znak určitej záruky kvality práce. Silnú

stránku ďalej predstavujú zdieľané hodnoty založené na dôveryhodnosti a priateľskom pracovnom prostredí, kedy budovanie dobrých vzťahov nielen vo vnútri samotnej organizácie, ale aj pri vykonávaní obchodnej činnosti s najvýznamnejšími zainteresovanými stranami, pomáha posilňovať dobré meno skúmaného obchodného závodu, a tak získavať i nových pracovných partnerov. Značnou silnou stránkou je aj jednoduchá organizačná štruktúra mikro podniku, nevyžadujúca si špeciálne zásahy do riadenia spoločnosti, ktorá funguje na princípe nadriadenosti a podriadenosti zamestnancov, pričom tí nie sú k práci motivovaní finančnými odmenami, ale dosiahnutím spoločného cieľa, na ktorého splnení sa osobne podieľa každý zamestnanec.

3.3.3 Analýza významných zainteresovaných strán

V tejto podkapitole bude na základe reálnych dát, získaných z ústnej konzultácie so samotnou majiteľkou skúmanej obchodnej spoločnosti Mgr. Alenou Galovou, spracovaná analýza najvýznamnejších zainteresovaných strán z pohľadu obchodnej činnosti skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. , ktorú bližšie tvoria čiastkové analýzy najvýznamnejších zákazníkov, dodávateľov ako aj konkurentov.

Analýza zákazníkov

Pri analyzovaní najvýznamnejších zákazníkov bude skúmaná predovšetkým ich spokojnosť. Taktiež budú odhalené silné a slabé stránky vo vzťahu k poskytovaniu služieb spomínanému subjektu.

V súčasnosti je spokojnosť zákazníkov s obchodnou činnosťou skúmanej spoločnosti vysoká, pretože samotný predaj či už stavebných materiálov alebo dekoračných dizajnových produktov doprevádza aj poskytovanie služieb v podobe odborných konzultácií, samotnej realizácií riešených návrhov či možnosti reklamácie už zakúpeného tovaru. Tieto možnosti však v súčasnej pandemickej situácii negatívne ovplyvňuje zatváranie „kamenných“ predajní, s čím súvisí aj nespokojnosť zákazníkov plynúca z predlžovania samotného nákupného procesu. Uvedená situácia je výsledkom obmedzení na hraniciach, ako aj v jednotlivých krajinách kedy sú tuzemskí, ale aj zahraniční výrobcovia nútení prerušiť výrobu, čo spôsobuje výpadky v dodávkach predávaných výrobkov a výsledné obmedzenie obchodných aktivít skúmanej organizácie. V aktuálnej pandémie COVID-19 predstavuje pre skúmanú obchodnú

spoločnosť teda obrovskú slabú stránku predovšetkým súčasný predaj cez „kamennú“ predajňu, nakoľko pri zavedení protipandemických opatrení je nutné prispôbiť samotnú predajňu proti šíreniu vírusu, čo zvyšuje náklady organizácie, ktoré sa následne premietnu vo vyšších cenách oproti konkurencii, ktoré sú v súčasnosti nastavené, tak aby pokryli náklady na dopravu či skladovanie. To sa opäť premietne do nespokojnosti zákazníkov, ktorú ešte viac prehĺbia protipandemické opatrenia, kedy majú zákazníci pocit, že sú obmedzovaní dodržiavaním týchto opatrení pri samotnom nákupe v „kamennej“ predajni. S touto situáciou sa zároveň spája aj možný zákaz občanov cestovať z okresu do okresu, čím obchodný závod prichádza o potenciálnych zákazníkov, ktorých dopyt po ponúkanom tovare nie je dostatočne uspokojený. Slabú stránku taktiež predstavuje nedostatočné využitie „online“ priestoru na propagáciu i komunikáciu so zákazníkmi, ktorí musia v súčasnosti vynakladať veľké úsilie pri hľadaní potrebných informácií o produktoch i poskytovaných službách (Galová, 2021).

Analýza konkurentov

Pri analýze najvýznamnejších konkurentov obchodnej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. sa musí najskôr zhodnotiť či ide o konkurenciu len na trhu tovaru a služieb alebo aj na trhu práce, čo bude pre skúmanú spoločnosť predstavovať hrozbu nárastu celkovej konkurencie. Medzi najvýznamnejších konkurentov skúmaného obchodného závodu patrí AMBIENTE design, s. r. o. so sídlom v Bratislave. Ide o interiérové štúdio, ktoré sa zaoberá predajom a poskytovaním skoro totožných výrobkov a služieb, čo predstavuje pre skúmanú organizáciu konkurenciu na trhu tovarov a služieb ako aj na trhu práce. Ďalší konkurenti, so sídlom v rovnakom meste Žilina, ako má skúmaná obchodná jednotka, a pohybujú sa v rovnakej oblasti podnikania, no neposkytujú však totožné, ale len podobné služby v podobe tvorby a konzultácií návrhov interiérov na kľúč, môžu rovnako predstavovať pre KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. určitý spôsob konkurencie, avšak títo konkurenti už neposkytujú samotnú predajnú činnosť spomínaného tovaru. Ide o nasledujúce obchodné spoločnosti – Ateliér Luciaková, s. r. o. so zameraním na architektúru či projekciu interiérov aj exteriérov, EKO INTERIÉR, s. r. o. so zameraním na návrh a realizáciu interiérov na kľúč, pričom taktiež poskytujú výrobu nábytku na mieru podľa požiadaviek zákazníka, Art-in-deco, s.r.o. so zameraním na 3D návrhy s realizáciou kuchýň a interiérov na kľúč. Ako je už

z uvedeného zrejme, tak tieto spoločnosti nepredstavujú pre skúmaný obchodný závod konkurenciu na trhu práce a na trhu tovarov a služieb predstavujú len čiastočnú konkurenciu. Z tohto dôvodu bude v nasledujúcej čiastkovej analýze najvýznamnejších konkurentov hodnotená len spoločnosť AMBIENTE design, s. r. o., ktorá predstavuje celkovú konkurenciu na trhu pre skúmaný obchodný závod (Galová, 2021).

V súčasnosti konkurenčná firma AMBIENTE design, s. r. o. nechystá expanziu obchodných aktivít v podobe získavania nových strategických partnerov, zmenu štruktúry managementu či zvyšovanie produktivity racionalizáciou výroby, ako ani vývoj nového produktu, pretože sa snaží o udržanie súčasnej pozície na trhu počas neočakávanej situácie pandémie COVID-19, kedy sa len ťažko realizuje zlepšovanie trhovej pozície, čo pre skúmaný obchodný závod KAPAMAT AG – ambiente design, s.r.o. predstavuje výhodu v podobe pasivity konkurenčnej organizácie. Nevýhodu však môže predstavovať zvýšená marketingová činnosť konkurenčnej spoločnosti, zameraná na podporu stimulácie dopytu po ponúkaných výrobkoch a zlepšenie imidžu, ktorý zákazníci aktuálne vnímajú (Galová, 2021).

Analýza dodávateľov

V poslednej čiastkovej analýze zameranej na hodnotenie najvýznamnejších dodávateľov nebude hodnotená ich vyjednávacía sila vzhľadom na skúmanú obchodnú spoločnosť, ale budú hodnotené vzťahy medzi týmito subjektami. Nakoľko obchodný závod KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. prevádzkuje nielen tuzemský, ale aj zahraničný obchod, tak určitá časť dodávateľov bude práve aj zo zahraničia. V súčasnosti je najvýznamnejším dodávateľom Caparol Slovakia, s. r. o. predstavujúci dcérsku spoločnosťou nemeckého obchodného závodu DAW (Deutsche Amphibolin-Werke von Robert Murjahn Stiftung & Co KG), ktorá dodáva zateplňovacie systémy a farby do exteriérov a interiérov. Ide o najstabilnejšieho obchodného partnera, s ktorým skúmaná obchodná jednotka spolupracuje už viac ako 15 rokov. Ďalším dodávateľom je tuzemský slovenský výrobca zrkadlového nábytku DANIS, s. r. o., ktorého predaj výrobkov prináša skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. podstatnú časť tržieb. Medzi niekoľkých ďalších partnerov patrí aj dodávateľ biokrbov z Českej republiky Hahn, s.r.o., taliansky dodávateľ dekorácií, nábytku a svietidiel L'Oca Nera, ktorého výrobky predstavujú väčšinu predávaného tovaru skúmanej organizácie a mnoho ďalších menej

významných tuzemských i zahraničných dodávateľov. V súčasnosti predstavuje pre skúmanú obchodnú spoločnosť značnú nevýhodu prílišná závislosť na týchto dodávateľoch. To sa prejavuje aj v súčasnej pandemickej situácii, kedy uvedení výrobcovia prerušili svoju výrobu na určitú dobu, čím sa pozastavila aj distribúcia týchto produktov, čo viedlo k obmedzeniu obchodnej činnosti skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.. Okrem spomínaných klasických dodávateľov je potrebné hodnotiť aj dodávateľov zvláštneho postavenia, za ktorých výrobné faktory skúmaná spoločnosť neplatí. Konkrétne ide o „dodávateľov“ čerstvých absolventov stredných, odborných či vysokých škôl, ktorí predstavujú pre obchodnú jednotku príležitosť v podobe možných spolupráci s týmito inštitúciami, ktoré môžu byť obojstranne výhodné. Ďalším dodávateľom so zvláštnym postavením je štát, ktorý „dodáva“ obchodným závozom rôzne výskumné granty, štátne zákazky alebo poskytuje podporu začínajúcim podnikateľom, čo môže predstavovať výhodu pre skúmanú organizáciu, avšak pre spolupracovanie s týmto subjektom sú nutní kvalitní a skúsení pracovníci ako aj dostatok informácií z tejto oblasti, čo nie vždy dokáže spoločnosť zabezpečiť, avšak v prípade nutnosti vie tieto činnosti uvedený obchodný závoz outsorcovať (Galová, 2021).

Po vykonaní analýzy jednotlivých čiastkových najvýznamnejších zainteresovaných strán, z pohľadu obchodnej činnosti skúmanej spoločnosti, budú získané výsledky zhrnuté a spracované do nasledujúcej tabuľky č. 8, kde budú rozčlenené podľa toho či ide o silné alebo slabé stránky.

Tabuľka č. 8: Zhrnutie výsledkov analýzy významných zainteresovaných strán

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Zákazníci	
poskytovanie doprovodných služieb k predaju výrobkov zákazníkom	vyššie ceny produktov oproti konkurencii
-	dodržiavanie protipandemických nariadení v "kamennej" predajni
-	nedostatočne uspokojený dopyt zákazníkov po výrobkoch
-	nevyužitá propagácia a komunikácia so zákazníkmi v "online" priestore
Konkurencia	
pasivita konkurencie v oblasti expanzie obchodných aktivít, získavania nových partnerov či zmeny štruktúry a managementu	zvyšená marketingová činnosť konkurencie
pasivita v oblasti zvyšovania produktivity práce racionalizáciou výroby	posilňovanie imidžu značky konkurenčnej spoločnosti
Dodávatelia	
dlhodobá stabilná obchodná partneri	prílišná závislosť na dodávateľoch
spolupráca so špeciálnymi dodávateľmi poskytujúcimi absolventov stredných a vysokých škôl	nedostatok informácií a skúsených pracovníkov potrebných pre spoluprácu so špeciálnym dodávateľom predstavujúcim štát

Z výsledkov analýzy významných zainteresovaných strán potom vyplýva, že skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. by mala v súčasnosti využiť svoje silné stránky v podobe dlhodobej stálej spolupráce so svojimi dodávateľmi, pasivity jej konkurentov v oblasti obchodných aktivít či nadviazanej spolupráce so školami, na prekonanie svojich slabých stránok plynúcich predovšetkým z aktuálnej pandemickej situácie, ktorá zvyšuje náklady za súčasného stagnovania či znižovania tržieb, ako aj slabých stránok v podobe nedostatočne uspokojeného dopytu zákazníkov po výrobkoch, vyšších cenách oproti konkurencii, čo znižuje spokojnosť súčasných zákazníkov, ktorí potom ľahko zareagujú na zvýšenú marketingovú činnosť a posilnený imidž konkurenčnej spoločnosti. Ďalšia významná slabá stránka plyní z oblasti dodávateľov, kde bola odhalená prílišná závislosť skúmaného obchodného závodu na tomto subjekte ako aj nedostatok informácií a skúsených pracovníkov, ktorí by využili svoje skúsenosti pri nadväzovaní spolupráce so špeciálnym dodávateľom predstavujúcim

štát, ktorý poskytuje obchodným spoločnostiam rôzne výskumné granty či štátne zákazky, ktoré pomáhajú zlepšiť podnikateľskú činnosť týchto subjektov.

3.3.4 Analýza finančného zdravia

V tejto podkapitole bude zhodnotené finančné zdravie skúmanej obchodnej spoločnosti prostredníctvom Altmanovho bankrotného modelu, kde sa ukáže či závod nemá neprimerané úverové riziká, či mu nehrozí bankrot, a teda či je schopný realizovať rozvoj obchodných aktivít. Taktiež budú zhodnotené náklady a tržby z hospodárskej činnosti podľa rôznych finančných ukazovateľov, ako aj ich vývoj, ktorý je jasným indikátorom vývoja obchodnej činnosti skúmanej organizácie. Táto analýza bude spracovaná na základe skutočných dát získaných z účtovných výkazov, ktoré sú uvedené v prílohách tejto práce.

Altmanov bankrotný model

V tejto podkapitole je spracovaný bankrotný model ako technika jednoduchšej finančnej analýzy, ktorá predstavuje súhrnný index finančného zdravia. Na základe reálnych dát získaných z účtovných výkazov poskytnutých skúmanou organizáciou bude zanalyzované finančné zdravie organizácie, na základe ktorého bude odhalené či obchodnému závodu nehrozí bankrot, či nemá neprimerané úverové riziká, či má dostatok prostriedkov zabezpečujúcich jeho likviditu, a teda či je možný aj rozvoj jeho obchodných aktivít.

Pre samotný výpočet Altmanovho modelu je však najskôr nutné vypočítať niekoľko nasledujúcich čiastkových pomerových ukazovateľov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou výpočtu:

- **výpočet pomerového ukazovateľa X1:**

$$\text{ČPK} = \text{obežné aktíva} - \text{krátkodob. cudzie zdroje}$$

Vzorec č. 4: Čistý pracovný kapitál

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

$$\text{ČPK} = 96\,087 - 75\,891 = 20\,196 \text{ €}$$

$$X1 = \frac{\text{čistý pracovný kapitál (ČPK)}}{\text{celkové aktíva}}$$

Vzorec č. 5: Pomerový ukazovateľ X1

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

$$X1 = \frac{20\,196}{110\,660} \doteq 0,18$$

- **výpočet pomerového ukazovateľa X2:**

$$X2 = \frac{\text{zadržané zisky}}{\text{celkové aktíva}}$$

Vzorec č. 6: Pomerový ukazovateľ X2

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

$$X2 = \frac{-8\,780}{110\,660} \doteq -0,08$$

- **výpočet pomerového ukazovateľa X3:**

$$X3 = \frac{\text{zisk pred zdanením a odvedením úrokov}}{\text{celkové aktíva}}$$

Vzorec č. 7: Pomerový ukazovateľ X3

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

$$X3 = \frac{23\,155}{110\,660} \doteq 0,21$$

- **výpočet pomerového ukazovateľa X4:**

$$X4 = \frac{\text{účtovná hodnota vlastného kapitálu}}{\text{účtovná hodnota záväzkov}}$$

Vzorec č. 8: Pomerový ukazovateľ X4

(Zdroj: Růčková, 2015, s. 79)

$$X4 = \frac{21\,591}{89\,069} \doteq 0,24$$

Po vyčíslení čiastkových pomerových ukazovateľov, vypočítame hlavnú rovnicu podľa vzorca č.1 predstavujúcu súčet jednotlivých čiastkových pomerových ukazovateľov násobených príslušnými váhami vzťahujúcimi sa na podmienky trhu, v ktorom sa skúmaná obchodná spoločnosť pohybuje:

$$Z' = 6,56 * 0,18 + 3,26 * (-0,08) + 6,72 * 0,21 + 1,05 * 0,24$$

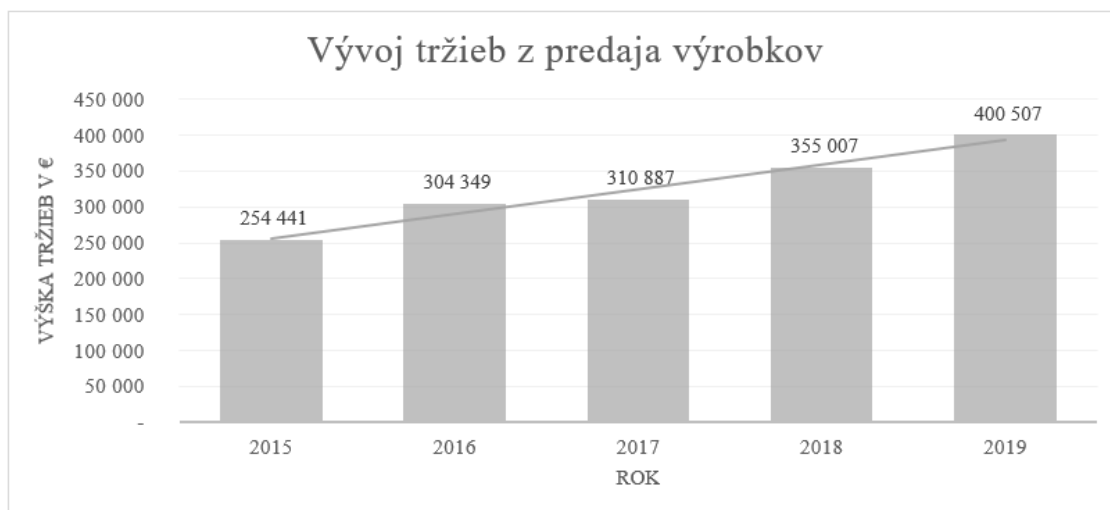
$$Z' = 2,599228474 \doteq 2,6$$

Po vyčíslení hlavnej rovnice bude výsledok porovnaný so stanovenými hranicami uvedenými v teoretickej časti tejto práce. Po zaokrúhlení je hodnota rovná hodnote 2,6 z čoho vyplýva, že sa pohybuje na hranici šedej zóny nevyhraných výsledkov a uspokojivej finančnej situácie. Z toho je zrejmé, že skúmaná obchodná spoločnosť nie je ohrozená vážnymi finančnými problémami, nehrozí jej bankrot, avšak stále je tu priestor na zlepšenie jej aktuálnej finančnej situácie. Na základe týchto zistení je možné skonštatovať, že rozvoj obchodných aktivít skúmanej spoločnosti je možný.

Analýza nákladov, tržieb a ich vývoj

Pre zhodnotenie vývoja obchodných aktivít budú v tejto podkapitole zanalyzované predovšetkým náklady, ale aj tržby, ktoré sú hlavným výsledkom obchodnej činnosti skúmanej organizácie KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.. Ich historický ako aj súčasný vývoj bude spracovaný do prehľadných tabuliek i grafov na základe údajov získaných z účtovných výkazov. Tržby budú zhodnotené predovšetkým prostredníctvom pomerového ukazovateľa rentability tržieb, ako aj ukazovateľa objemu nerealizovaných tržieb za sledované obdobie 5 rokov (od roku 2015 do roku 2019), kde budú využité konkrétne vzorce uvedené v teoretických východiskách tejto práce. Zistené výsledky budú následne porovnané s najväčším konkurentom predstavujúcim celkovú konkurenciu na trhu tovarov a služieb, ako aj na trhu práce, ktorého predstavuje spoločnosť AMBIENTE design, s. r. o..

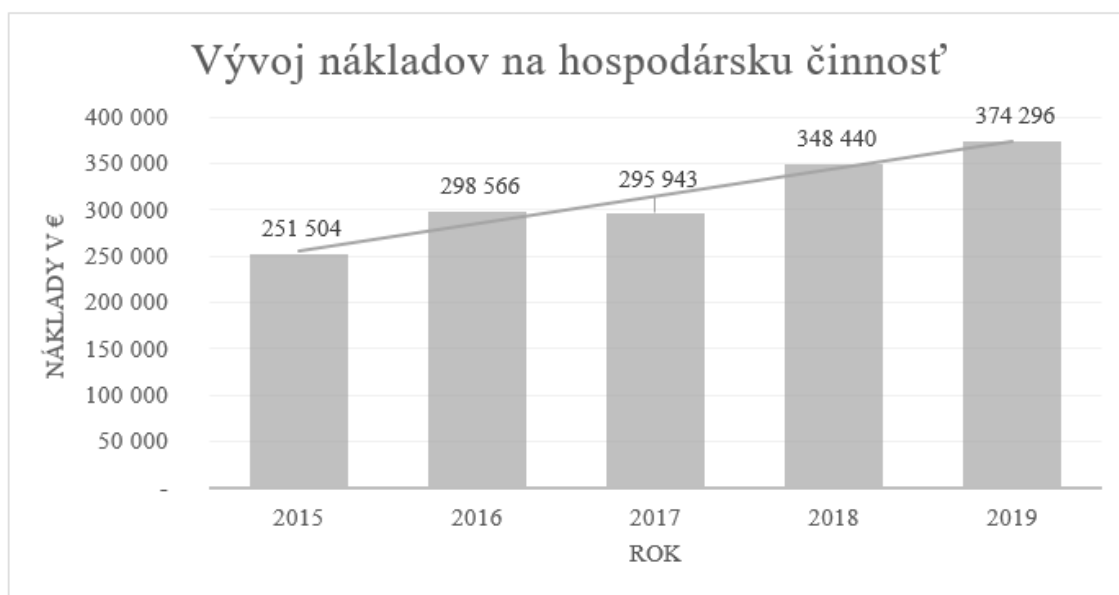
Nakoľko skúmaný obchodný závod nemá v sledovanom období žiadne tržby z finančnej činnosti či predaja dlhodobého hmotného majetku, tak bude v tejto práci hodnotený iba vývoj tržieb z hospodárskej činnosti, ktorý je možné vidieť v nasledujúcej grafe č.5.



Graf č. 5: Vývoj tržieb z predaja výrobkov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako je z uvedeného grafu zrejmé, tak vývoj tržieb v sledovanom období má neustály rastúci trend, čo znamená, že trh má záujem o ponúkané výrobky a služby, taktiež to značí aj úspešnosť managementu práce, a teda je možné hovoriť o raste obchodnej spoločnosti. Súčasné náklady plynúce z hospodárskej činnosti sú potom spracované v nasledujúcom grafe č.6, ktorý rovnako zachytáva neprestajný rast nákladov z tejto oblasti okrem roku 2017, kde tieto náklady poklesli avšak nie veľmi výrazným spôsobom.



Graf č. 6: Vývoj nákladov na hospodársku činnosť

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Po zanalyzovaní týchto položiek bude zhodnotený vývoj zisku z hospodárskej činnosti v nasledujúcom grafe č.7, ktorý predstavuje jednoznačný ukazovateľ vývoja obchodných aktivít skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o..



Graf č. 7: Vývoj zisku z hospodárskej činnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z uvedeného grafu vyplýva, že zisk plynúci z obchodnej činnosti skúmanej organizácie má neustály rastúci charakter, okrem roku 2018, kedy náklady z hospodárskej činnosti rapídne vzrástli oproti minulým rokom, rovnako ako aj oproti tržbám v uvedenom roku. Z tohto dôvodu je v nasledujúcej tabuľke č.9 spracované druhové členenie nákladov z hospodárskej činnosti, aby bolo zrejmé, ktoré položky najviac ovplyvňujú výšku uvedených nákladov.

Tabuľka č. 9: Druhové členenie nákladov z hospodárskej činnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druhové členenie nákladov z hospodárskej činnosti					
Druh	2015	2016	2017	2018	2019
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskkladovateľných dodávok	180 757	216 306	185 201	250 985	271 395
Služby	48 236	52 592	80 008	66 533	71 805
Osobné náklady	22 049	25 820	26 580	26 375	26 820
Dane a poplatky	462	505	477	880	572
Odpisy	-	2 750	3 667	3 667	3 667
Ostatné náklady	-	593	10	-	37

Z toho vyplýva, že aj napriek neustále rastúcemu trendu tržieb je nutné znížiť náklady z hospodárskej činnosti, aby skúmaná obchodná spoločnosť dosiahla vyššie hodnoty zisku. Predovšetkým ide o náklady plynúce zo spotreby materiálu, energií či iných neskkladovateľných dodávok, čo by sa mohlo znížiť rozvojom obchodných aktivít do digitálneho priestoru, čím sa znížia náklady na energie, ktoré sú spojené s osvetlením či prípadným vykurovaním skladu ako aj rôznymi inými nákladmi. Druhú najvyššiu položku potom predstavujú služby, ktoré sú väčšinou v podobe nájomných nákladov na prevádzku „kamennej“ predajne ako aj „outsorcovaných“ upratovacích či účtovníckych služieb, nakoľko skúmaná obchodná spoločnosť nezamestnáva takýchto pracovníkov, a teda si musí uvedené činnosti takýmto spôsobom zabezpečiť. Ako už bolo spomenuté vyššie, tak zavedením elektronického obchodovania by bolo opäť možné znížiť náklady spojené s prenájmom skladovacích priestorov, čo by malo vplyv aj na zníženie samotných cien predávaných výrobkov, čím by sa dosiahlo zníženie prechodu súčasných zákazníkov ku konkurencii.

Ďalej budú v nasledujúcich tabuľkách spracované pomerové ukazovatele rentability tržieb a objemu nerealizovaných tržieb, ktorých výsledky budú porovnané s najväčším konkurentom skúmanej obchodnej spoločnosti, ktorého predstavuje obchodný závod AMBIENTE design, s. r. o..

Tabuľka č. 10: Rentabilita tržieb spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rentabilita tržieb				
2015	2016	2017	2018	2019
0,004	0,011	0,032	0,009	0,045

Tabuľka č. 11: Rentabilita tržieb konkurenčnej spoločnosti AMBIENTE design, s. r. o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rentabilita tržieb				
2015	2016	2017	2018	2019
0,040	0,075	-0,003	0,043	-0,005

Tabuľka č. 12: Objem nerealizovaných tržieb spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s.r.o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Objem nerealizovaných tržieb				
2015	2016	2017	2018	2019
0,135	0,083	0,077	0,061	0,035

Tabuľka č. 13: Objem nerealizovaných tržieb konkurenčnej spoločnosti AMBIENTE design, s. r. o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Objem nerealizovaných tržieb				
2015	2016	2017	2018	2019
0,124	0,135	0,231	0,158	0,103

Z uvedených výsledkov tabuliek vyplýva, že v skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. mala výška zisku, pred zdanením a odčítaním úrokov pripadajúca na jedno euro tržieb, od roku 2015 do roku 2017 stúpajúci charakter, čo sa mierne porušilo v roku 2018. Avšak v poslednom sledovanom roku táto hodnota opäť vzrástla, pričom túto hodnotu je potom možné interpretovať nasledujúcim spôsobom, že v uvedenom roku pripadalo na jedno euro celkových tržieb zisk pred odčítaním úrokov a zdanením

v hodnote 0,045 eura. Ak tieto výsledky porovnáme s hodnotami konkurenčnej spoločnosti AMBIENTE design, s. r. o., tak je zrejmé, že táto spoločnosť dosahuje v sledovanom období lepšie hodnoty rentability tržieb, okrem rokov 2017 a 2019, čo znamená, že táto organizácia dosahuje vyššie hodnoty zisku na jedno euro celkových tržieb. Z toho vyplýva, že skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. je schopná dosahovať nižšie hodnoty zisku na jedno euro celkových tržieb oproti svojej najväčšej konkurencii. V prípade ukazovateľa objemu nerealizovaných tržieb je možné v organizácii KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. zachytiť neprestajný klesajúci charakter hodnôt v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia, zatiaľ čo u konkurenčného závodu AMBIENTE design, s. r. o. mali tieto výsledky stúpajúci charakter do roku 2017. Od roku 2018 majú tieto hodnoty aj u konkurencie klesajúci charakter, avšak stále nedosahujú hladiny skúmaného obchodného závodu KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., ktorý mal v roku 2019 objem nerealizovaných tržieb na úrovni približne 3,5%, čo je omnoho lepší výsledok ako odporúčané uspokojivé hodnoty, ktoré sa pohybujú na úrovni približne 20%. Avšak aj napriek týmto hodnotám je nutné neustále zlepšovať výsledky tohto ukazovateľa, čo je možné dosiahnuť zvýšením hladiny tržieb, ktorá sa zabezpečí zvýšením predajných aktivít skúmaného obchodného závodu.

Po spracovaní jednotlivých čiastkových analýz finančného zdravia budú zistené výsledky zhrnuté a spracované do nasledujúcej tabuľky č. 14, kde budú rozčlenené podľa toho čo ide o silné alebo slabé stránky.

Tabuľka č. 14: Zhrnutie výsledkov analýzy finančného zdravia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Altmanov bankrotný model	
uspokojivá finančná situácia	hraničné hodnoty výsledkov
Náklady, tržby a ich vývoj	
rastúci trend vývoja tržieb z predaja výrobkov a služieb skúmanej spoločnosti predstavujúci záujem trhu o ponúkané výrobky a služby	rastúci trend vývoja nákladov z hospodárskej činnosti skúmanej obchodnej spoločnosti
rastúci trend vývoja zisku z hospodárskej činnosti skúmanej obchodnej spoločnosti	vysoké náklady plynúce zo spotreby materiálu, energií a ostatných neskladovateľných dodávok ako aj náklady plynúce zo služieb skúmanej spoločnosti
rastúci trend vývoja rentability tržieb skúmanej obchodnej spoločnosti	nižšia rentabilita tržieb skúmanej obchodnej spoločnosti oproti konkurencii
nižší objem nerealizovaných tržieb skúmanej spoločnosti oproti konkurencii	-
klesajúci trend vývoja nerealizovaných tržieb skúmanej obchodnej spoločnosti	-

Z celkových výsledkov analýzy finančného zdravia vyplýva, že silnú stránku skúmaného obchodného závodu predstavuje uspokojivá finančná situácia, ktorá je síce v hraničných hodnotách, avšak stále nebráni možnému rozvoju obchodných aktivít. Medzi silné stránky plynúce z oblasti finančného zdravia rovnako patrí znižujúci sa objem nerealizovaných tržieb, ktorých hodnota je nižšia aj v porovnaní s konkurenciou, ale taktiež tu patrí aj rastúci trend rentability tržieb, kedy v každom ďalšom roku pripadá na jedno euro tržieb vyššia hodnota vygenerovaného zisku pred odčítaním úrokov a zdanením. Pri analyzovaní bol taktiež odhalený aj rastúci trend celkového vývoja tržieb a hospodárskeho zisku, ktorý značí záujem trhu o ponúkané výrobky ako aj fakt, že napriek neustále sa zvyšujúcej hladine nákladov, nedosahujú náklady takú výšku, že by bola v sledovanom období vygenerovaná a zachytená strata z hospodárskej činnosti. Slabú stránku finančného zdravia potom predstavuje spomínaný rastúci trend celkových nákladov z hospodárskej činnosti, pričom najväčší podiel na tejto hodnote majú práve náklady plynúce zo spotreby materiálu, energií, ostatných neskladovateľných dodávok ako aj náklady zo služieb, kde spadá predovšetkým nájomné za priestory „kamennej“ predajne ako aj „outsourcing“ upratovacích a účtovných služieb. Z tohto dôvodu by sa

mala skúmaná obchodná spoločnosť snažiť o zvýšenie celkovej hladiny tržieb tak, aby ostal zachovaný rastúci trend zisku z hospodárskej činnosti, ktorý v súčasnosti výrazne ovplyvňuje aj rast prevádzkových nákladov plynúcich zo zavádzania protipandemických opatrení do praxe za súčasnej stagnácie tržieb plynúcej z obmedzenej obchodnej činnosti.

3.4 SWOT analýza

V tejto podkapitole budú spracované výsledky jednotlivých čiastkových analýz do podoby jednej sumárnej SWOT analýzy. Pri jej vytváraní budú však uvedené výsledky redukované podľa ich objektivity, relevantnosti a dôležitosti vzhľadom na zámer analýzy, ktorý predstavuje zhodnotenie obchodnej činnosti skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., pre návrh rozvoja nových obchodných aktivít. Tieto výsledky budú prenášané do celkovej SWOT analýzy, kde budú následne hodnotené od 1-5 podľa ich dôležitosti, pričom 1 znamená nízku dôležitosť a 5 vysokú. Výsledná SWOT analýza bude teda potom rozčlenená na štyri kvadranty, podľa toho či pôjde o príležitosť (O), hrozbu (T), silnú (S) alebo slabú stránku (W).

Tabuľka č. 15: SWOT analýza – silné stránky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis	Označenie	Váha
Dlhoročné skúsenosti zamestnancov	S1	1
Praktické skúsenosti majiteľky z oblasti podnikania	S2	3
Nižšie náklady na nájom priestorov predajne	S3	2
Dobré vzťahy so zainteresovanými stranami	S4	5
Budovanie dobrého mena obchodnej spoločnosti	S5	2
Dlhoročná stála spolupráca s dodávateľmi	S6	4
Uspokojivá finančná situácia	S7	3

Tabuľka č. 16: SWOT analýza – slabé stránky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis	Označenie	Váha
Nevhodná lokalita priestorov predajne	W1	1
Výrobky od zahraničných dodávateľov predlžujúce nákupný proces	W2	3
Vyššie ceny produktov oproti konkurencii	W3	3
Rastúci trend vývoja nákladov	W4	5
Nedostatočná marketingová komunikácia	W5	2
Konzervatívny spôsob stratégie	W6	5
Nižšia rentabilita tržieb oproti konkurencii	W7	1

Tabuľka č. 17: SWOT analýza – príležitosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis	Označenie	Váha
Zvyšovanie počítačovej gramotnosti	O1	3
Rozvoj internetu	O2	4
Zvyšovanie znalosti cudzích jazykov	O3	2
Zavedenie neobvyklých spoluprác s dodávateľmi	O4	3
Rozvoj obchodných aktivít zavedením e-shopu	O5	5
Zvýšený záujem zákazníkov o ponúkané produkty	O6	4
Pasivita konkurencie v odvetví	O7	1

Tabuľka č. 18: SWOT analýza – hrozby

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis	Označenie	Váha
Náhle neprehľadné zmeny legislatívy	T1	3
Pandémia COVID-19	T2	5
Nestabilná politická situácia	T3	1
Nízke bariéry vstupu nových konkurentov na trh	T4	2
Ťažší prístup mikro podnikov k cudzím zdrojom financovania	T5	3
Výpadok dodávok od zahraničných dodávateľov	T6	4
Možný výpadok či stagnácia tržieb	T7	5

Z výsledkov uvedenej SWOT analýzy vyplýva, že skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. by mala využiť svoje silné stránky plynúce z uspokojivej finančnej situácie, dobrých vzťahov so zainteresovanými stranami, dlhoročných praktických skúseností zamestnancov, ale aj samotnej majiteľky v podnikateľskej oblasti ako aj príležitosti, ktoré aktuálne trh ponúka v podobe zvyšovania počítačovej gramotnosti, jazykových zručností, zvýšeného záujmu zákazníkov o exkluzívne produkty, rozvoja neobvyklých spoluprác s dodávateľmi i rozvoja internetu, či uskutočnenia rozvoja svojich obchodných aktivít do digitálneho priestoru, čím minimalizuje slabé stránky v podobe konzervatívneho spôsobu stratégie, rastúceho trendu vývoja nákladov, ktoré sa premietajú v podobe súčasných skladovacích nákladov do vyšších cien ponúkaných výrobkov, ako aj hrozby plynúce z možného výpadku, stagnácie tržieb, predlžovania nákupného procesu v prípade výpadku dodávok zo zahraničia, rýchlych, neprehľadných zmien legislatívy či aktuálnej pandemickej situácie, ktorá v súčasnosti podstatne ovplyvňuje vývoj obchodných aktivít skúmanej spoločnosti.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Na základe výsledkov jednotlivých čiastkových analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré boli zhrnuté v sumárnej SWOT analýze, budú v nasledujúcich podkapitolách uvedené návrhy na zlepšenie aktuálnej situácie skúmanej obchodnej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.. Následne bude spracované kvantitatívne zhodnotenie návrhov, na základe čoho sa zvolí jeden konkrétny návrh rozvoja predajnej činnosti, ktorý bude ďalej rozpracovaný pre implementáciu do praxe, kde budú taktiež zhodnotené aj riziká plynúce zo zvoleného návrhu.

4.1 Návrhy na zlepšenie aktuálnej situácie obchodnej spoločnosti

Ako je z výsledkov SWOT analýzy zrejmé, tak skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. by sa mala aj napriek svojej priaznivej finančnej situácii, ktorá je však na úrovni hraničných hodnôt, predovšetkým snažiť o zvýšenie hladiny tržieb, čo pomôže zlepšiť súčasné finančné zdravie, zvýšiť hodnoty zisku plynúceho z hospodárskej činnosti, čím sa zníži aj celková hladina nerealizovaných tržieb, ktoré sa v súčasnosti pohybujú na úrovni približne 3,5%. Zvýšenie tržieb je možné dosiahnuť upustením od aktuálnej konzervatívnej stratégie, kedy spoločnosť nehľadá nových obchodných partnerov a nepreniká na nové trhy, respektíve realizovaním rozvoja obchodných aktivít, pričom existujú dve možnosti tohto rozvoja. Prvá predstavuje zvýšenie predajnej činnosti založením novej „kamennej“ pobočky, zatiaľ čo druhá predstavuje zvýšenie predajnej činnosti zavedením nového elektronického obchodovania. Oba tieto návrhy budú bližšie popísané v nasledujúcich podkapitolách, kde budú vyčíslené aj odhadované náklady na zavedenie jednotlivých variant, ktoré budú vyčíslené pre optimistický, realistický i pesimistický scenár. Pri predpoklade zachovania približne rovnakého hospodárenia aj v budúcnosti a nevyskytnutí sa žiadnych extrémnych situácií, ktoré by výrazne ovplyvnili jeho vývoj, bude pre zhodnotenie a výber jednej z uvedených navrhovaných variant použité kritérium minimalizácie nákladov, nakoľko predpokladané náklady plynúce z realizácie určitého návrhu do praxe je možné lepšie predikovať, narozdiel od predpokladaných výnosov, ktoré sa môžu výrazne líšiť od skutočných výnosov. Z tohto dôvodu bude v závere tejto kapitoly zvolený a odporučený variant s najnižšími nákladmi na realizáciu návrhu do praxe.

4.1.1 Založenie novej „kamennej“ pobočky

V tejto podkapitole je pre rozvoj obchodných aktivít navrhované založenie novej „kamennej“ pobočky na východe Slovenska, v prešovskom kraji, do konca roka 2021, čím by skúmaná spoločnosť vyplnila medzeru na trhu a zároveň by tak dosiahla rozšírenie cieľového segmentu zákazníkov zo súčasných 691 136 obyvateľov žilinského kraja o 827 028 potenciálnych lokálnych zákazníkov prešovského kraja (viď. kapitola 3.2.2). Lokalizácia navrhovanej pobočky na východe Slovenskej republiky vyplýva z faktu, že v strednej časti Slovenska už uvedená obchodná jednotka pôsobí a na západe je príliš vysoká konkurencia plynúca predovšetkým z lokalizácie hlavného mesta, ktorá by mohla spôsobiť ľahký prechod súčasných zákazníkov ku konkurencii a veľkú rivalitu novozaloženej pobočky s už existujúcou konkurenciou pôsobiacou na trhu.

Týmto návrhom by bol dosiahnutý stanovený cieľ zvýšenia súčasnej predajnej činnosti za predpokladu, že miestni zákazníci by mali záujem o ponúkané výrobky, a teda boli by ochotní v tejto pobočke nakupovať. To by zvýšilo doterajšiu hladinu tržieb plynúcich z vyššej úspešnosti uzatvárania obchodov s novozískanými lokálnymi zákazníkmi, čím by bola využitá príležitosť trhu v podobe rozšírenia cieľového segmentu trhu na potlačenie hrozby plynúcej z vysokého počtu rovnako silných konkurentov pôsobiacich v súčasnom mieste „kamennej“ prevádzky. Ďalším prínosom je zvýšenie trhového podielu skúmanej obchodenej spoločnosti, čím sa posilní súčasná pozícia na trhu a zároveň sa zlepší konkurencieschopnosť uvedeného závodu.

V prípade implementovania uvedeného návrhu do praxe je v nasledujúcej tabuľke č.19 vyčíslený odhadovaný plán predbežných nákladov plynúcich zo založenia novej „kamennej“ pobočky pre optimistický, realistický a pesimistický scenár, avšak uvedené hodnoty sú len odhadované a v skutočnosti sa môžu zvýšiť, znížiť alebo pribudnúť nové druhy nákladov.

Tabuľka č. 19: Odhadované plánované náklady pre založenie novej „kamennej“ pobočky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis nákladov	Hodnota [€]					
	Pesimistický scenár		Realistický scenár		Optimistický scenár	
	Kúpa	Prenájom	Kúpa	Prenájom	Kúpa	Prenájom
Kúpa priestorov "kamennej" predajne	127500	19224	138000	13620	148580	12816
Úradné poplatky (spojené so založením pobočky)	600		525		450	
Marketingová propagácia	10050		7550		4950	
Noví zamestnanci pobočky (architekt, administratívny pracovník, riadiaci pracovník, murár)	49200		44400		39600	
Náklady celkom	187350	79074	190475	66095	193580	57816

Náklady uvedené v predchádzajúcej tabuľke sú len orientačné a skúmaná obchodná spoločnosť ich môže ešte znížiť tak, že namiesto zamestnancov pracujúcich na trvalý pracovný pomer, zamestná brigádnikov čím zníži náklady na mzdy pracovníkov. Rovnako aj pri obstarávaní nových priestorov „kamennej“ predajne si môže skúmaná obchodná jednotka namiesto vysoko nákladnej kúpy tieto priestory prenajímať, avšak v prípade realistického a optimistického scenáru sa oplatí prenájom len v približnej dĺžke 10 rokov, v prípade pesimistického scenára približne 6 rokov. Po uvedenej časovej dobe je výhodnejšia kúpa týchto priestorov, nakoľko náklady plynúce z nájmu sú potom vyššie ako náklady zo samotnej kúpy.

Plánované výnosy je do budúcnosti ťažšie odhadnúť, nakoľko sa predpokladaný dopyt po výrobkoch môže ľahko zmeniť vplyv rôznych faktorov, preto sa pre odhad výnosov v tejto práci predpokladá zachovanie rovnakého hospodárenia, z čoho vyplýva, že predpokladaný objem tržieb medziročne vzrastie o priemernú hodnotu 36 517 € (viď. kapitola 3.3.4), kde je bližšie popísaný vývoj tržieb skúmanej spoločnosti. Na základe tejto skutočnosti budú v budúcnosti odhadované výnosy novozaloženej pobočky vychádzať z uvedeného rastúceho trendu, pričom bude zohľadnený aj počet potenciálnych zákazníkov, získaných rozvojom obchodných aktivít, a teda odhadované tržby budú navýšené na základe percentuálneho zvýšenia počtu zákazníkov oproti už existujúcim zákazníkom. Odhad plánovaných výnosov z hospodárskej činnosti potom zachytáva nasledujúca tabuľka č. 20.

Tabuľka č. 20: Odhadované plánované výnosy pre založenie novej „kamennej“ pobočky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis výnosov	Hodnota [€]		
	Pesimistický scenár	Realistický scenár	Optimistický scenár
Tržby z predaja výrobkov a služieb súčasnej "kamennej" prevádzky	444024	473541	510058
Tržby z predaja výrobkov a služieb novozaloženej "kamennej" pobočky	516977	551345	593860

V predchádzajúcej tabuľke je možné vidieť odhadované plánované výnosy, ktoré sú vo všetkých scenároch vyššie oproti súčasným tržbám, nakoľko sa vychádzalo z predpokladu, že zvýšenie počtu potenciálnych zákazníkov povedie aj k vyššiemu počtu uzavretých obchodov, čo zvýši aj samotnú hladinu plánovaných tržieb z hospodárskej činnosti.

4.1.2 Zavedenie nového elektronického obchodovania

V tejto podkapitole je pre rozvoj obchodných aktivít navrhované zavedenie nového elektronického obchodovania do konca roka 2021, čím by skúmaná obchodná spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. výrazne rozšírila cieľový segment zákazníkov zo súčasných 691 136 obyvateľov žilinského kraja na 5 457 873 obyvateľov celej Slovenskej republiky ako aj možných zahraničných zákazníkov.

Implementovaním tohto návrhu rozvoja predajnej činnosti do praxe by skúmaný závod zvýšil úspešnosť uzatvárania obchodov už existujúcich zákazníkov o uzavreté obchody s novými potenciálnymi zákazníkmi, pri predpoklade, že zákazníci budú mať záujem o ponúkané výrobky a o obchodovanie v digitálnom priestore. Tým by sa zvýšila aj celková hladina tržieb, čo by viedlo k naplneniu stanoveného cieľa, ktorý by bol dosiahnutý využitím príležitostí trhu predstavujúcich rozvoj internetu i zvyšujúcu sa počítačovú gramotnosť na potlačenie hrozieb plynúcich predovšetkým z aktuálnej pandemickej situácie. Ďalším prínosom vyplývajúcim z uvedeného návrhu je taktiež zvýšenie konkurencieschopnosti voči ostatným subjektom v odvetví ako aj posilnenie súčasnej pozície na trhu.

Rovnako ako aj v predchádzajúcej podkapitole, tak aj v tejto budú vyčíslené odhadované plánované náklady, plynúce zo zavedenia nového elektronického obchodu, ktoré zachytáva nasledujúca tabuľka č. 21, pričom budú rozčlenené podľa pesimistického, realistického a optimistického scenára. Uvedené plánované náklady sa však môžu v skutočnosti zvýšiť, znížiť alebo môžu pribudnúť aj celkom nové druhy nákladov.

Tabuľka č. 21: Odhadované plánované náklady pre zavedenie nového elektronického obchodu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis nákladov	Hodnota [€]					
	Pesimistický scenár		Realistický scenár		Optimistický scenár	
	Kúpa	Prenájom	Kúpa	Prenájom	Kúpa	Prenájom
Vytvorenie, konfigurácia, nadizajnovanie elektronického obchodu	6114	1138	4102	648	2179	216
Poplatky za licencie (zahrnuté v predchádzajúcom bode)	410		300		210	
Marketingová propagácia	8400		6050		3600	
Noví zamestnanci (správca e-shopu/marketér, systémový administrátor)	57600		47520		37440	
Náklady celkom	72524	67548	57972	54518	43429	41466

Uvedené plánované náklady môže skúmaná spoločnosť ešte znížiť tak, že namiesto niektorých zamestnancov pracujúcich na trvalý pracovný pomer zamestná brigádnikov, čím zníži mzdové náklady alebo namiesto kúpy už hotového nadizajnovaného e-shopu si bude prenajímať určité šablóny, na základe ktorých si bude musieť navrhovaný elektronický obchod vytvoriť svojpomocne.

Plánované výnosy je už ťažšie predikovať, nakoľko sa dopyt po ponúkaných výrobkoch môže ľahko zmeniť vplyvom rôznych faktorov a preto sa pri ich odhade v tejto práci bude vychádzať z odhaleného rastúceho trendu vývoja tržieb (viď. kapitola 3.3.4), ktoré medziročne rastú o priemernú čiastku 36 517 €. Pri tomto odhade bude taktiež zohľadnené aj percentuálne zvýšenie počtu potenciálnych zákazníkov oproti už existujúcim zákazníkom, z čoho sa predpokladá, že hladina odhadovaných tržieb pre spomínaný rozvoj obchodnej činnosti uvedených v tabuľke č. 22 sa ešte zvýši o uvedené percentá.

Tabuľka č. 22: Odhadované plánované výnosy pre zavedenie nového elektronického obchodu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Popis výnosov	Hodnota [€]		
	Pesimistický scenár	Realistický scenár	Optimistický scenár
Tržby z predaja výrobkov a služieb súčasnej "kamennej" prevádzky	444024	473541	510058
Tržby z predaja výrobkov a služieb nového elektronického obchodu	831835	887130	955543

Z hore uvedenej tabuľky vyplýva, že odhadované plánované výnosy sú vo všetkých scenároch vyššie ako súčasné tržby plynúce z hospodárskej činnosti, čo vyplýva z predpokladu, že zvýšenie počtu potenciálnych zákazníkov, povedie k zvýšeniu predajnej činnosti, ktorá zvýši celkovú hladinu tržieb skúmanej obchodnej spoločnosti.

Na základe vyčíslených plánovaných nákladov a výnosov plynúcich z oboch predstavených návrhov je zrejmé, že v prípade rozvoja predajnej činnosti zavedením nového elektronického obchodu dosiahne skúmaný obchodný závod vyššie predpokladané tržby z hospodárskej činnosti pri nižších nákladoch oproti rozvoju predajnej činnosti založením novej „kamennej“ pobočky. Z tohto dôvodu je na základe kritéria minimalizácie nákladov a maximalizácie tržieb odporúčaný návrh zavedenia nového e-shopu, ktorý bude ďalej rozvíjaný v nasledujúcich kapitolách tejto práce, avšak v prípade veľkého záujmu a dostatku peňažných prostriedkov môže skúmaná obchodná spoločnosť realizovať návrh založenia novej „kamennej“ pobočky alebo taktiež môže uskutočniť oba návrhy súčasne.

4.2 Konkrétny návrh elektronického obchodu

Zo zhodnotenia predchádzajúcich návrhov v kapitole 4.1 bol doporučený na realizáciu návrh elektronického obchodu. Táto kapitola bude teda zameraná na konkrétnu implementáciu tohto opatrenia do praxe.

Jedným z prvých krokov pri vytváraní elektronického obchodu je rozhodnutie či si ho spoločnosť kúpi alebo si ho bude prenajímať. Pri samotnej kúpe elektronického obchodu ide o jednorazovú investíciu vo výške 4 102 eur podľa realistického scenára (viď. kapitola 4.1.2), avšak táto suma je len orientačná nakoľko výsledná hodnota závisí od položiek,

ktoré sa spoločnosť rozhodne v tomto e-shope využívať. Ide teda o vytvorenie e-shopu profesionálnou externou spoločnosťou „na mieru“ presne podľa požiadaviek obchodnej korporácie. Takto vytvorený e-shop bude automaticky prepojený s účtovníctvom, interným systémom spoločnosti, marketingom a tovarom na sklade.

Druhou možnosťou je prenájom e-shopu, konkrétne ide o prenájom šablón slúžiacich na vytvorenie e-shopu. V tomto prípade je však nevyhnutné zamestnať nového pracovníka, respektíve externú spoločnosť, ktorá z prenajatých šablón vytvorí požadovaný elektronický obchod v prípade, že korporácia KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. takýmto zamestnancom nedisponuje. Ročný prenájom podľa realistického scenára (viď. kapitola 4.1.2) by obchodný závod stál 648 eur ročne, pričom v tejto sume však nie sú zahrnuté poplatky na licencie v hodnote 300 eur. Samotné prepojenie s účtovníctvom či interným systémom spoločnosti ako aj konečný vzhľad e-shopu by potom závisel od šikovnosti a znalostiach vyššie spomínaného zamestnanca.

V oboch prípadoch však spoločnosť musí riešiť bežné funkcie elektronického obchodu, ktorými by mal disponovať každý kvalitný e-shop. Na prvom mieste je vzhľad, ktorý by mal zákazníka hneď na začiatku upútať a vďaka tomu priviesť k nákupu samotných produktov. Dôležité je tiež zachovať prehľadnosť a nezahŕňať e-shop zbytočnosťami. Nevyhnutnosťou je tiež responzívny dizajn, ktorý umožní prispôbenie obsahu e-shopu zariadeniu, na ktorom si ho zákazník prezerá, teda na mobile, tablete či počítači.

Hlavnú súčasť elektronického obchodu budú tvoriť predávané produkty. S tým súvisí samotná možnosť ich vyhľadania na e-shope prostredníctvom „searching bar“. Zjednodušenie vyhľadávania ako aj prehľadné usporiadanie produktov do jednotlivých kategórií zabezpečia konkrétne filtre tovaru. Tie budú vytvorené na základe odlišných vlastností ponúkaných tovarov. V prípade sledovanej spoločnosti môže ísť o veľkosť balení, použitie produktov v interiéri alebo exteriéri, ale aj filtrovanie podľa výrobcov, farieb, či značiek. Nevyhnutnosťou je tiež prispôbenie produktov požiadavkám zákazníka. V tomto prípade sa jedná o výber z rôznych farieb, vzorov či materiálov, a preto je tiež dôležitá aj vizualizácia produktu.

S výrobkami predávanými na e-shope súvisí aj ich dostupnosť. Ide o informáciu, ktorá je pre zákazníka nevyhnutnosťou a spája sa s dobou dodania tovaru. Tá by sa mala pohybovať v rozmedzí troch až dvadsiatich dní, no táto skutočnosť závisí od toho či sa

jedná o lokálneho alebo zahraničného dodávateľa produktov a či sa požadovaný tovar nachádza práve na sklade alebo nie. Preto je nevyhnutné, aby elektronický obchod bol prepojený s internými systémami spoločnosti, sociálnymi sieťami a tiež so skladoom. Vďaka tomu by bolo možné evidovať všetky objednávky a ich stavy a tiež zistiť počty a konkrétne typy najpredávanejších tovarov.

V neposlednom rade je potrebné nastaviť vhodný výber spôsobu platby. Tá môže byť realizovaná ihneď po objednaní produktov prostredníctvom platobných brán rôznych bánk. Avšak je nutné brať do úvahy fakt, že za každú platobnú bránu sa platí poplatok približne 130 eur. Ďalšou možnosťou je platba bankovým prevodom, pri tejto možnosti je však nutné brať do úvahy skutočnosť, že bankový prevod môže trvať aj tri pracovné dni. Medzi ďalšie spôsoby je možné zaradiť aj platbu na dobierku alebo rôzne splátkové systémy, za ktoré sa pripláca približne 180 eur za ich implementáciu do novovznikajúceho e-shopu. Vo všeobecnosti je však lepšie, aby mal zákazník na výber z čo najviac možných spôsobov platby. Preto prichádza do úvahy ešte jeden spôsob platby a to osobne buď v hotovosti alebo platobnou kartou pri samotnom vyzdvihnutí tovaru v kamennej predajni.

Ďalšou dôležitou funkciou elektronického obchodu je výber spôsobu dopravy. Tá môže byť realizovaná prostredníctvom Slovenskej pošty alebo kuriérom priamo na adresu odberateľa. Zákazníci však musia počítať s určitým predĺžením doby dodania tovarov nakoľko Slovenská pošta je obmedzená otváracími hodinami a dodávky prostredníctvom kuriérov trvajú približne tri dni. Okrem toho by bolo vhodné nastaviť aj možnosť osobného odberu zakúpených výrobkov priamo na predajni, nakoľko väčšina cieľových zákazníkov pochádza priamo z mesta alebo okolia Žiliny, a teda nepreferujú vynakladanie zbytočných nákladov v podobe dodania zásielok priamo na ich adresu. Jednou z mnohých ďalších možností môže byť aj využitie Zásielkovne, ktorá sa v súčasnosti dostáva do popredia a jej služby využíva už viac ako 28 000 e-shopov z celého Slovenska.

Medzi významné funkcie e-shopu je možné zaradiť aj možnosť registrácie zákazníkov, respektíve vernostný program. Vďaka tomuto nástroju má spoločnosť možnosť zachytávať lojálnych zákazníkov a podporovať predaje prostredníctvom vhodného marketingu uplatňovaného pri každom vernom zákazníkovi. Táto funkcia tiež umožní vytvoriť CRM systém (Customer relationship management), ktorý bude zhromažďovať

určité informácie o zákazníkoch a ich správaní. To umožní lepšie zacielenie na cieľový segment ako aj skvalitnenie starostlivosti o samotných zákazníkov. Vernostný program by bol zameraný hlavne na architektov a stavebné spoločnosti, pri ktorých existuje predpoklad, že budú častejšie nakupovať produkty sledovanej korporácie, narozdiel od bežných ľudí, pri ktorých sa jedná zväčša o jednorazové nákupy.

Po „naplnení“ e-shopu potrebnými dátami je jedným z kľúčových faktorov úspechu jeho úprava pomocou SEO nástrojov (Search Engine Optimization). To umožní zlepšiť vyhľadateľnosť elektronického obchodu v organickom vyhľadávaní na internete, čím sa zvyšuje šanca, že zákazníci navštívia stránky spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o., prezrú si ich obsah a v konečnom dôsledku si kúpia ponúkané produkty.

Pri vytváraní e-shopu však netreba zabudnúť na jeho prepojenie s Google Analytics. Ide o platformu, ktorá umožňuje zber a analýzu dát z elektronického obchodu. Vďaka nej bude možné s odstupom času elektronický obchod neustále vylepšovať a skvalitňovať, čo povedie k zvýšeniu množstva predajov a vďaka tomu aj generovaniu vyšších tržieb a celkového zisku, čím sa naplnení stanovený cieľ.

4.3 Riziká implementácie návrhu do praxe

V tejto podkapitole budú v podobe tabuľky spracované rôzne riziká plynúce z implementovania uvedených návrhov do praxe. Každé riziko bude pritom hodnotené na základe pravdepodobnosti, s ktorou môže nastať nasledovným spôsobom:

- malá pravdepodobnosť (MP) – pod 33%,
- stredná pravdepodobnosť (SP) – 33–66%,
- veľká pravdepodobnosť (VP) – nad 66% (Smolíková, 2020).

Okrem pravdepodobnosti bude nasledujúcim spôsobom kvalitatívne hodnotený aj dopad rizika na vyslovené návrhy:

- malý nepriaznivý dopad na návrh (MD),
- stredný nepriaznivý dopad na návrh (SD),
- veľký nepriaznivý dopad na návrh (VD) (Smolíková, 2020).

Po uvedenej analýze budú riziká rozdelené do jednotlivých tried podľa hodnoty rizika vyplývajúcej z nasledujúcej tabuľky č. 24:

Tabuľka č. 23: Matica pre priradenie tried hodnoty rizika

(Zdroj: Smolíková, 2020)

	Veľký nepriaznivý dopad na návrh	Stredný nepriaznivý dopad na návrh	Malý nepriaznivý dopad na návrh
Veľká pravdepodobnosť	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)
Stredná pravdepodobnosť	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)
Malá pravdepodobnosť	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)

Celková analýza rizík je potom spracovaná v nasledujúcej tabuľke č.25:

Tabuľka č. 24: Analýza rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Smolíková, 2020)

Číslo	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť	Dopad	Veľkosť rizika
1	Neochota zákazníkov nakupovať „online“	Pokles nákupnej činnosti a tržieb	MP	VD	SHR
2	Nedostatočná počítačová gramotnosť zákazníkov	Pokles či stagnácia nákupnej činnosti	MP	VD	SHR
3	Nezáujem zákazníkov o vernostný program	Pokles nákupu exkluzívnych produktov	SP	MD	NHR
4	Neprehľadnosť elektronického obchodu	Klesá počet zákazníkov aj uzavretých obchodov	SP	VD	VHR

5	Nevydarená marketingová propagácia	Pokles zákazníkov aj predajnej činnosti	SP	SD	SHR
---	------------------------------------	---	----	----	-----

Z uvedenej analýzy rizík vyplýva, že najväčšie riziko pri implementovaní spomínaného návrhu do praxe predstavuje pre skúmanú obchodnú spoločnosť KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. práve možná neprehľadnosť elektronického obchodu, ktorá spôsobí pokles počtu zákazníkov a uzavretých obchodov, čo bude mať priamy vplyv na zníženie hladiny tržieb z obchodnej činnosti. Stredné riziká, plynúce z implementovaného návrhu do praxe, predstavuje neochota zákazníkov nakupovať v „online“ prostredí, nedostatočná počítačová gramotnosť či nevydarená marketingová propagácia. Naplnením týchto rizík by došlo k poklesu či stagnácii hladiny uzavretých obchodov, s ktorými je opäť spojená výška hladiny tržieb. Nízkou hladinou rizika predstavuje nezáujem zákazníkov o vernostný program, kde by v prípade naplnenia rizika poklesol záujem o nákup exkluzívnych produktov zo strany zákazníkov, s čím je znova spojený aj pokles tržieb z predaja týchto výrobkov.

Po identifikácii možných rizík je nevyhnutné navrhnuť opatrenia na elimináciu týchto rizík. V prípade nízkej hodnoty rizík nie je potrebné formulovať žiadne opatrenia, pretože je nízka pravdepodobnosť ich výskytu ako aj hodnota dopadu na činnosť obchodnej spoločnosti. Pri strednej a vysokej hodnote rizika je už vyššia pravdepodobnosť, že uvedená situácia nastane ako aj vysoký dopad na činnosť spoločnosti. Z tohto dôvodu je v prípade najvyššieho rizika, predstavujúceho neprehľadný elektronický obchod, dôležité toto riziko eliminovať tým, že skúmaný obchodný závod KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. dá navrhovaný elektronický obchod vypracovať profesionálnej spoločnosti zaoberajúcej sa vytváraním e-shopov na mieru. V prípade marketingovej propagácie je opäť dôležité, aby skúmaná organizácia zabezpečila skúseného odborníka s potrebnými znalosťami, ktorý sa dobre orientuje v oblasti klasického i digitálneho marketingu, čím sa eliminuje riziko nevydarenej marketingovej propagácie. V prípade nedostatočnej počítačovej gramotnosti a neochoty zákazníkov nakupovať online je opatrenie zamerané na elimináciu tohto rizika predstavené v podobe zachovanej prevádzky „kamennej“ predajne, kde si budú môcť spomínaní zákazníci taktiež zakúpiť ponúkané výrobky.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bol návrh rozvoja predajnej činnosti zavedením nového elektronického obchodovania k už existujúcemu „kamennému“ obchodu, čím sa získa určitá konkurenčná výhoda v podobe získania nových zákazníkov, zvýšenia tržieb z uzavretých obchodov ako aj posilnenie pozície skúmanej spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o. na trhu.

K naplneniu tohto cieľa bola v prvej časti tejto práce definovaná základná teória v podobe charakteristiky obchodnej činnosti, marketingovej činnosti, elektronického obchodu, finančných ukazovateľov, ako aj definícia jednotlivých čiastkových analýz vonkajšieho, vnútorného prostredia i celkovej SWOT analýzy.

V analytickej časti práce boli na základe teoretických východísk a reálnych dát získaných z účtovných výkazov či konzultácie so samotnou majiteľkou skúmanej obchodnej spoločnosti, spracované konkrétne čiastkové analýzy, ktorých výsledky boli následne zhrnuté do celkovej SWOT analýzy.

Na základe výsledkov celkovej SWOT analýzy boli v tretej časti práce navrhnuté a spracované konkrétne návrhy na zlepšenie aktuálnej situácie skúmanej spoločnosti ako aj riziká plynúce z tohto návrhu, ktoré by mohli v prípade implementácie do praxe negatívne ovplyvniť rozšírenie predajnej činnosti do digitálneho priestoru, čo by viedlo k zníženiu počtu potenciálnych zákazníkov, množstva uzavretých obchodov a celkovej hladiny tržieb z hospodárskej činnosti.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

BÍLKOVÁ, Renáta a Jiří DVOŘÁK, 2012. Možnosti rozvoje elektronického obchodu. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration* [online]. (25), 30-41 [cit. 2020-12-05]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2265537687/?pq-origsite=primo#>

Databázy štatistického úradu Slovenskej republiky, 2021. In: *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2021-05-14]. Dostupné z:

https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/!ut/p/z1/jY_NDoIwEISfhSfolPJ7XFBKDUEK8mMvhpMhUfRgfH4b4lVkbpv9ZmaXGTYwM4_v6Tq-psc83ux8NsGFtNZN0XWQnZtBCS5Rti2QhaxfAB2qKEk4ISrrPdSJKlkfPA7PZ8aus6ZyKfZkuquP1n9K3agpAhfgX_8KYLb0p5JyLyyAqJA-FOVtHWshQGJbP36IsM2_cqBZj--ZWZC1D_5lPO-t1YCJHOcDgjWUzQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

DVOŘÁK, Jiří a Jan LUHAN, 2013. Dynamický model elektronického obchodu. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration* [online]. (27), 47-58 [cit. 2020-12-05]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2265533628?pq-origsite=primo>

Ekonomický a menový vývoj: jar 2021 [online], 2021. Bratislava, 64 s. [cit. 2021-05-13]. ISSN 2729-8604. Dostupné z: https://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/ekonomicky_menovy_vyvoj/2021/protected/emv_jar-2021.pdf

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* [online]. 1. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-05-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-342530/>

GALOVÁ, A., 2021. *Informácie o obchodnej spoločnosti* [ústne zdelenie]. KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.. Martina Rázusa 7, Žilina, Slovenská republika.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi* [online]. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck [cit. 2021-05-16]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-7400-120-8>

Charakteristika a klasifikácia nákladov, 2021. In: *Euroekonóm.sk* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/financie/kalkulacie-a-rozpocety/charakteristika-a-klasifikacia-nakladov/>

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAJKOVÁ, Monika, 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR: (analýza štandardného a alternatívneho financovania malých a stredných podnikov v podmienkach SR)* [online]. V Tribune EU vyd. 1. Brno: Tribun EU [cit. 2021-05-16]. ISBN 978-80-7399-590-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-7399-590-4>

Makroekonomická databáza, b.r. In: *Národná banka Slovenska: Eurosystém* [online]. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK, 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod* [online]. 1. vyd. Brno: Computer Press [cit. 2021-05-16]. ISBN

978-80-251-4383-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-251-4383-4>

MIŠÍK, Martin, 2016. Tri stratégie, ako zvýšiť predaj. In: *Akopredavat.sk: Techniky, stratégie a psychológia moderného predaja* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.akopredavat.sk/tri-strategie-ako-zvysit-predaj/>

MITCHELL, Andrew D., 2009. E-COMMERCE. *Chemical Engineering (New York)* [online]. Princeton: Princeton University Press, 118(11), 197 [cit. 2021-01-19]. ISSN 0009-2460. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/189251003/fulltext/FA6DA986CDFC4556PQ/1?accountid=17115>

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, Petra BEDNÁŘOVÁ, Lukáš KUČERA, Vendula SIMOTOVÁ a Marie SLABÁ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Obchodná činnosť, 2001. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: https://sk.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%A1_%C4%8Dinnos%C5%A5

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SMOLÍKOVÁ, Lenka, 2020. *Analýza rizík* [prednáška]. Brno: VUT.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie* [online]. 1. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-05-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-342588/#>

Stavebný veľtrh Coneco, 2021. In: *Incheba Expo Bratislava* [online]. [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.incheba.sk/tlacove-spravy/stavebny-veltrh-2019-potvrdil-zaujem-o-aktualne-trendy/>

ŠIMBEROVÁ, Iveta, 2009. *Obchodní podnikání: studijní texty*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3957-3.

ŠIMBEROVÁ, Iveta, 2020. *Vývoj a specifika obchodu: a jeho postavení v NH, EU a v mezinárodním prostředí* [přednáška]. Brno: VUT.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing* [online]. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství [cit. 2021-05-16]. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-87197-17-2>

Úrokové sazby ECB, 2021. In: *Národná banka Slovenska: Eurosystem* [online]. [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sazby/urokove-sazby-ecb>

Výnosy, teória výnosov a ich maximalizácia v trhovej konkurencii, 2021. In: *Euroekonóm.sk* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/agrarna-ekonomika/vynosy-teoria-vynosov-a-ich-maximalizacia-v-trhovej-konkurencii/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing* [online]. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck [cit. 2021-05-16]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/search?field=isbn&value=978-80-7400-115-4%20>

Životná úroveň na Slovensku vlani vzrástla na 78 percent priemeru Európskej únie, 2021. In: *Európske noviny* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://europskenoviny.sk/2019/12/16/zivotna-uroven-na-slovensku-vlani-vzrastla-na-78-percent-priemeru-europskej-unie/>

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Zhrnutie teoretických východísk.....	38
Obrázok č. 2: Mapa lokality „kamennej“ prevádzky skúmanej obchodnej spoločnosti	64

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č. 1: Vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb.....	41
Tabuľka č. 2: Úrokové sadzby Európskej centrálnej banky	45
Tabuľka č. 3: Zhrnutie SLEPT analýzy	50
Tabuľka č. 4: Zhrnutie analýzy trhu	57
Tabuľka č. 5: Zhrnutie Porterovej analýzy	61
Tabuľka č. 6: Zhrnutie výsledkov internej analýzy podľa „7P“	66
Tabuľka č. 7: Zhrnutie výsledkov internej analýzy podľa „7S“	69
Tabuľka č. 8: Zhrnutie výsledkov analýzy významných zainteresovaných strán	74
Tabuľka č. 9: Druhovité členenie nákladov z hospodárskej činnosti	80
Tabuľka č. 10: Rentabilita tržieb spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s. r. o.	81
Tabuľka č. 11: Rentabilita tržieb konkurenčnej spoločnosti AMBIENTE design, s. r. o.	81
Tabuľka č. 12: Objem nerealizovaných tržieb spoločnosti KAPAMAT AG – ambiente design, s.r.o.	81
Tabuľka č. 13: Objem nerealizovaných tržieb konkurenčnej spoločnosti AMBIENTE design, s. r. o.	81
Tabuľka č. 14: Zhrnutie výsledkov analýzy finančného zdravia.....	83
Tabuľka č. 15: SWOT analýza – silné stránky	84
Tabuľka č. 16: SWOT analýza – slabé stránky	85
Tabuľka č. 17: SWOT analýza – príležitosti	85
Tabuľka č. 18: SWOT analýza – hrozby	86
Tabuľka č. 19: Odhadované plánované náklady pre založenie novej „kamennej“ pobočky.....	89
Tabuľka č. 20: Odhadované plánované výnosy pre založenie novej „kamennej“ pobočky	90
Tabuľka č. 21: Odhadované plánované náklady pre zavedenie nového elektronického obchodu.....	91
Tabuľka č. 22: Odhadované plánované výnosy pre zavedenie nového elektronického obchodu.....	92

Tabuľka č. 23: Matica pre priradenie tried hodnoty rizika	96
Tabuľka č. 24: Analýza rizík	96

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č. 1: Počet novelizácií kľúčových zákonov ovplyvňujúcich podnikanie	43
Graf č. 2: Vývoj zamestnanosti (medziročná zmena v %)	44
Graf č. 3: Vývoj miery inflácie v jednotlivých kvartáloch	46
Graf č. 4: Zahraničný obchod (mil. EUR, medzištvrtročná zmena v %)	47
Graf č. 5: Vývoj tržieb z predaja výrobkov	78
Graf č. 6: Vývoj nákladov na hospodársku činnosť	78
Graf č. 7: Vývoj zisku z hospodárskej činnosti	79

ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV

Vzorec č. 1: Altmanov index pre rozvojové trhy.....	34
Vzorec č. 2: Rentabilita tržieb	36
Vzorec č. 3: Ukazovateľ objemu nerealizovaných tržieb	36
Vzorec č. 4: Čistý pracovný kapitál.....	75
Vzorec č. 5: Pomerový ukazovateľ X1	76
Vzorec č. 6: Pomerový ukazovateľ X2.....	76
Vzorec č. 7: Pomerový ukazovateľ X3	76
Vzorec č. 8: Pomerový ukazovateľ X4.....	76

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I. Súvaha strana aktív

Príloha II. Súvaha strana pasív

Príloha III. Výkaz ziskov a strát (hospodárska činnosť)

Príloha IV. Výkaz ziskov a strát (finančná činnosť)

Príloha V. Výkaz cash flow

Príloha I. Súvaha strana aktív

označenie	STRANA AKTÍV	(hodnoty v celých eurách)				
		2015 (rok 1)	2016 (rok 2)	2017 (rok 3)	2018 (rok 4)	2019 (rok 5)
	SPOLU MAJETOK	94308	83776	105388	114832	110660
A.	Neobežný majetok	0	11916	8249	4582	14573
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0	0
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	0	11916	8249	4582	14573
A.II.1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0	0
A.II.2.	Samostatné huteľné veci a súbory huteľných vecí	0	11916	8249	4582	14573
A.II.3.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0	0
A.II.4.	Opravná položka k nadobudnutému majetku	0	0	0	0	0
A.III.	Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
A.III.1.	Podielové cenné papiere	0	0	0	0	0
A.III.2.	Ostatný dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
A.III.3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok	0	0	0	0	0
A.III.4.	Ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok	0	0	0	0	0
B.	Obežný majetok	94308	71860	97139	110250	96087
B.I.	Zásoby	46067	29386	35450	42808	36840
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky	34319	25361	23864	21787	14026
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	34012	22406	22641	17616	8837
B.III.2.	Sociálne poistenie, daňové pohľadávky a dotácie	0	0	0	1035	3906
B.III.3.	Ostatné pohľadávky	307	2955	1223	3136	1283
B.IV.	Finančný majetok	13922	17113	37825	45655	45221
B.IV.1.	Peniaze a účty v bankách	13922	17113	37825	45665	45221
B.IV.2.	Ostatné finančné účty	0	0	0	0	0

Príloha II. Súvaha strana pasív

označenie	STRANA PASÍV	(hodnoty v celých eurách)				
		2015 (rok 1)	2016 (rok 2)	2017 (rok 3)	2018 (rok 4)	2019 (rok 5)
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	94308	83776	105388	114832	110660
A.	Vlastné imanie	-13067	-9820	183	3435	21591
A.I.	Základné imanie	6639	6639	6639	6639	6639
A.I.1.	Základné imanie a zmeny základného imania	6639	6639	6639	6639	6639
A.I.2.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	4910	4910	4910	4910	4910
A.III.	Fondy zo zisku	664	664	664	664	664
A.IV.	Oceňovacie rozdiely	0	0	0	0	0
A.V.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	-26214	-25283	-22031	-12028	-8780
A.VI.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	934	3250	10001	3250	18158
B.	Záväzky	107375	93596	105205	111397	89069
B.I.	Dlhodobé záväzky okrem rezerv a úverov	179	9680	7568	5456	13178
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	0	0	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky okrem rezerv, úverov a výpomoci	107196	83916	97637	105941	75891
B.IV.1.	Krátkodobé záväzky z obchodného styku	56116	36845	38673	55289	13171
B.IV.2.	Záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia	1309	1910	1872	1799	1881
B.IV.3.	Daňové záväzky a dotácie	3995	3088	3947	1274	5287
B.IV.4.	Ostatné krátkodobé záväzky	45776	42073	53145	47579	55552
B.V.	Krátkodobé rezervy	0	0	0	0	0
B.VI.	Bežné bankové úvery	0	0	0	0	0
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0	0

Príloha III. Výkaz ziskov a strát (hospodárska činnosť)

označenie	Text	2015 (rok 1)	2016 (rok 2)	2017 (rok 3)	2018 (rok 4)	2019 (rok 5)
*	Výnosy z hospodárskej činnosti	254441	304349	310887	355007	400507
I.	Tržby z predaja tovaru	0	0	0	0	0
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	254441	304349	310887	355007	400506
III.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	0	0	0	0	0
IV.	Aktivácia	0	0	0	0	0
V.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	0	0	0	0	0
VI.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	0	0	0	0	1
*	Náklady na hospodársku činnosť	251504	298566	295943	348440	374296
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0	0	0	0	0
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	180757	216306	185201	250985	271395
C.	Služby	48236	52592	8008	66533	71805
D.	Osobné náklady	22049	25820	26580	26375	26820
E.	Dane a poplatky	462	505	477	880	572
F.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	0	2750	3667	3667	3667
G.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	0	0	0	0	0
H.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0	0	0
I.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0	593	10	0	37
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	2937	5783	14944	6567	26211
*	Pridaná hodnota	25448	35451	45678	37489	57306

Príloha IV. Výkaz ziskov a strát (finančná činnosť)

*	Výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0	0
VII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
XI.	Kurzové zisky	0	0	0	0	0
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0	0
*	Náklady na finančnú činnosť	1043	1545	3236	2453	3061
J.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0	0	0
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
L.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0	0	0
M.	Nákladové úroky	103	27	18	1	5
N.	Kurzové straty	0	0	0	0	0
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	940	1518	3218	2452	3056
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-1043	-1545	-3236	-2453	-3061
**	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	1894	4238	11708	4114	23150
P.	Daň z príjmov	960	988	1707	864	4992
Q.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	0	0	0	0	0
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	934	3250	10001	3250	18158

Príloha V. Výkaz cash flow

označenie	Text	2015	2016	2017	2018	2019
P	Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia	15894	13922	17113	37825	45665
1	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	934	3250	10001	3250	18158
2	Účtovné odpisy DHM a DNM	0	2750	3667	3667	3667
3	Zmena stavu rezerv	0	0	0	0	0
4	Zmena stavu časového rozlíšenia a dohadných účtov	0	0	0	10	-10
5	Zmena stavu zásob	-18135	16681	-6064	-7358	5968
6	Zmena stavu pohľadávok	-18828	8958	1497	2077	7761
7	Zmena stavu kr. záväzkov, bez KÚ a fin. výpomoci	34185	-23280	13721	8304	-30050
8	Zvýšenie krát. úverov a fin. výpomoci	0	0	0	0	0
9	Zníženie krát. úverov a fin. výpomoci	0	0	0	0	0
10	Zmena stavu pohľadávok za upísaný ZK	0	0	0	0	0
A	Čistý peňažný tok z hospodárskej činnosti	-1844	8359	22822	9950	5494
11	Nadobudnutie DHM a DNM	0	-14666	0	0	-13658
12	Nadobudnutie dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
13	Výnosy z predaja DHM a DNM	0	0	0	0	0
14	Výnosy z predaja dlhodob. finančného majetku	0	0	0	0	0
B	Čistý peňažný tok z investičnej činnosti	0	-14666	0	0	-13658
15	Zmena stavu dlhodob. záväzkov bez úverov	-127	9501	-2112	-2112	7722
16	Zvýšenie strednodob. a dlhodob. úverov	0	0	0	0	0
17	Zníženie strednodob. a dlhodob. úverov	0	0	0	0	0
18	Zmena stavu vlastného kapitálu z vybraných operácií	-1	-3	2	2	-2
C	Čistý peňažný tok z finančnej činnosti	-128	9498	-2110	-2110	7720
D	Čistý peňažný tok	-1972	3191	20712	7840	-444
E	Peňažné prostriedky na konci roku	13922	17113	37825	45665	45221